

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS

**CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE ENTRENAMIENTO
DEPORTIVO PARA NIÑOS EN EDAD ESCOLAR, EN LA
PARROQUIA SAN RAFAEL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI,
PROVINCIA DE PICHINCHA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CARLOS EDUARDO FREIRE MOYA

DIRECTOR: ING. JOSÉ ARÁUZ

QUITO, NOVIEMBRE 2011

DIRECTOR:

Ing. José Aráuz

INFORMANTES:

Ing. Edwin Suquillo

Eco. Gustavo Montenegro

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con Infinito Amor a mis hijos Jean Carlos y Paul Eduardo, el esfuerzo, sacrificio, constancia y tenacidad, humildemente sirva de ejemplo en sus vidas, nunca pierdan la Fe, la Esperanza y que Dios les bendiga siempre.

Su Padre

AGRADECIMIENTO

Al Creador por permitirme vivir un día más.

Con profundo amor, cariño y respeto para mi esposa Nidia Ximena, la comprensión, paciencia y sobre todo el apoyo incondicional en tiempos buenos o difíciles, expreso para Ti mi más solemne gratitud.

A mis Padres Mercedes Beatriz y Ángel María por la dicha de haberme dado la vida y que con su ejemplo y tenacidad se convirtieron en verdaderos empresarios, creadores de fuentes de trabajo sin mucho conocimiento académico. Gracias Papá por apoyarme en mi Formación Universitaria.

A los Docentes de mi querida Universidad Católica, que supieron impartir con verdadero profesionalismo su importantísima labor. Especialmente a mi Profesor y Director Ing. José Aráuz.

Carlos Eduardo Freire

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

- 1.1 ENTORNO POLÍTICO, 3
- 1.2 ENTORNO SOCIAL, 8
- 1.3 ENTORNO ECONÓMICO, 13
- 1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO, 16
- 1.5 ENTORNO DEPORTIVO, 18
 - 1.5.1 Requisitos legales para la creación de una escuela de entrenamiento deportivo, 18
 - 1.5.2 Técnicas de entrenamiento, 22
 - 1.5.3 Formación deportiva, 23
- 1.6 ANÁLISIS FODA. 24
 - 1.6.1. Fortalezas, 24
 - 1.6.2 Oportunidades, 25
 - 1.6.3 Debilidades, 26
 - 1.6.4 Amenazas, 26

2. ESTUDIO DE MERCADO, 27

- 2.1 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO, 27
- 2.2 MUESTREO PARA APLICACIÓN DE DATOS, 28
- 2.3 TOMA DE ENCUESTAS O REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS, 29
- 2.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS, 29
 - 2.4.1 Primera pregunta, 30
 - 2.4.2 Segunda pregunta, 31
 - 2.4.3 Tercera pregunta, 32
 - 2.4.4 Cuarta pregunta, 33
 - 2.4.5 Quinta pregunta, 34
 - 2.4.6 Sexta pregunta, 35
 - 2.4.7 Séptima pregunta, 36
 - 2.4.8 Octava pregunta, 37
 - 2.4.9 Novena pregunta, 38
 - 2.4.10 Décima pregunta, 39
- 2.5 MIX DE MARKETING, 40
 - 2.5.1 Mercado, 41
 - 2.5.2 Producto, 43
 - 2.5.2.1 Variedad de producto, 43
 - 2.5.2.2 Calidad, 44
 - 2.5.2.3 Características, 45

- 2.5.3 Precio, 45
 - 2.5.3.1 Descuentos, 46
 - 2.5.3.2 Período de pago, 47
 - 2.5.3.3 Condiciones de crédito, 48
- 2.5.4 Plaza, 48
 - 2.5.4.1 Cobertura, 49
 - 2.5.4.2 Transporte, 51
- 2.5.5 Promoción, 52
 - 2.5.5.1 Promoción de ventas, 52
 - 2.5.5.2 Publicidad, 53
 - 2.5.5.3 Marketing directo, 56

3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, 58

- 3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO, 58
 - 3.1.1 Misión, 58
 - 3.1.2 Visión, 58
 - 3.1.3 Objetivos estratégicos, 59
 - 3.1.4 Estrategias generales, 60
 - 3.1.5 Valores institucionales, 61
- 3.2 FORMACIÓN DE BLOQUES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 63
- 3.3 DIFERENCIACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL, 65
 - 3.3.1 Diferenciación vertical, 65
 - 3.3.2 Diferenciación horizontal, 67
- 3.4 INTEGRACIÓN Y MECANISMO, 69
- 3.5 CADENA DE VALOR, 71
- 3.6 DESCRIPCIÓN DE CARGOS, 74
- 3.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 103

4. OPERACIONES, 105

- 4.1 DISEÑO DE SERVICIOS, 105
- 4.2 DISEÑO DE PROCESOS, 108
- 4.3 DIAGRAMA DE FLUJO, 109
- 4.4 CONTROLES DEL PROCESO, 120
- 4.5 LOCALIZACIÓN, 120
 - 4.5.1 Macrolocalización, 122
 - 4.5.2 Microlocalización, 122
- 4.6 DISTRIBUCIÓN FÍSICA, 122
- 4.7 ESTRATEGIAS, 132
 - 4.7.1 Control, 132
 - 4.7.2 Operacionales, 132

5. ESTUDIO FINANCIERO, 134

- 5.1 INVERSIÓN INICIAL, 134
- 5.2 FLUJO DE EFECTIVO, 135
- 5.3 FINANCIAMIENTO REQUERIDO CON PLAZO Y CONDICIONES DE PAGO, 137
- 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO, 138
- 5.5 ESTADOS FINANCIEROS, 138
- 5.6 ANÁLISIS FINANCIERO VAN, TIR, 140
- 5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 142

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 146

- 6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 146
- 6.2 ESTUDIO DE MERCADO, 148
- 6.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, 149
- 6.4 OPERACIONES, 149
- 6.5 ESTUDIO ECONÓMICO, 150
- 6.6 RECOMENDACIONES, 151
 - 6.6.1 Análisis del entorno, 151
 - 6.6.2 Estudio de Mercado, 151
 - 6.6.3 Planteamiento estratégico y estructura administrativa, 151
 - 6.6.4 Operaciones, 152
 - 6.6.5 Estudio económico, 152

BIBLIOGRAFÍA, 153

ANEXOS, 155

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación plantea el diseño de un plan de negocio, para la creación de una escuela de entrenamiento y/o formación deportiva en la parroquia San Rafael del Cantón Rumiñahui, que proporcione a la niñez la posibilidad de una educación deportiva integral, que por un lado contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y por otro se constituya en una fuente generadora de empleo, que dinamice la economía ecuatoriana.

El análisis del entorno a nivel político, social, económico, tecnológico y deportivo permitió detectar oportunidades como: el apoyo del gobierno hacia el emprendimiento, la disponibilidad de crédito productivo y el riesgo de la crisis económica mundial. Entorno en el que se desarrollará el proyecto y que se consideró como base para elaborar el FODA.

El estudio de marketing determinó que existe un mercado potencial, pues el 46% de los encuestados tiene interés por que sus hijos reciban una capacitación y entrenamiento deportivo recreacional, a su vez un 15% prefiere formación a nivel profesional, resultados que sirvieron de base para establecer el mix de mercado.

Se realizó un planteamiento estratégico, en el que se establecieron la visión, misión, objetivos, estrategias generales y de operación, en base de las cuales se diseñó una

estructura organizacional dinámica y flexible a los cambios, utilizando técnicas y herramientas de la administración estratégica como la formación de bloques, la diferenciación vertical, horizontal y la integración, que contribuyeron al diseño de los cargos, los mismos que se describieron y especificaron.

Utilizando la cadena de valor, se definieron las actividades primarias y de apoyo, que dan prioridad a la calidad y a la satisfacción del cliente. El diseño fue representado en un organigrama estructural.

La función de operaciones incluyó: el diseño del servicio y sus procesos, que fueron representados en diagramas de flujo; la macro, micro localización y distribución física de cada espacio, con su respectiva dotación de mobiliario, equipo, personal, a nivel directivo, administrativo, técnico deportivo y de servicios.

Finalmente, en el estudio económico se cuantificaron los requerimientos físicos y de personal; para establecer la inversión inicial, el aporte de los socios y la financiación requerida. Se proyectaron los flujos de efectivo que generará el proyecto en los cinco primeros años, que sirvieron de base para la estructuración de los estados financieros a 5 años, requeridos para la evaluación económica del proyecto. Los resultados del VAN y de la TIR son positivos, los mismos que determinaron que el negocio tiene una alta rentabilidad, por lo que es viable económicamente.

En conclusión, el presente estudio ha permitido determinar la factibilidad del proyecto de inversión, por lo que se puede constituir en un instrumento de gestión, pues contiene objetivos, estrategias, políticas, normas, descripción de funciones, procesos y

procedimientos, acordes al entorno y al mercado con un enfoque innovador e integrador que puede guiar la acción de los administradores y personal de la Institución, en la toma de decisiones y resolución de problemas, optimizando los recursos y disminuyendo la incertidumbre.

INTRODUCCIÓN

La práctica del deporte influye directamente en la salud y por ende en la calidad de vida de las personas, pues genera hábitos positivos que optimizan la utilización del tiempo libre por un lado y por otro, cuando éste es practicado desde edades tempranas puede permitir un excelente desempeño competitivo a nivel local, nacional e internacional.

El plan de negocio conlleva un estudio pormenorizado que involucra a las diferentes funciones del proceso administrativo, que mediante la utilización de herramientas pertinentes concluirá en determinar la factibilidad de la creación de una escuela de entrenamiento deportivo para los niños en edad escolar de la parroquia San Rafael del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, frente a la demanda insatisfecha que existe por la falta de un servicio profesional de formación deportiva.

Según el estudio de mercado, los padres de familia manifiestan efectivamente que tienen la necesidad de un servicio de formación deportiva para sus hijos en edad escolar, ante lo cual se ha diseñado una oferta en las disciplinas preferidas y a un precio que está dentro del rango que están dispuestos a invertir.

Además, se diseñó una estructura administrativa dinámica y flexible que privilegia el trabajo en equipo para lograr los objetivos estratégicos, acorde a los nuevos enfoques administrativos, se buscó una óptima distribución del espacio físico y asignación de

recursos humanos y materiales.

Finalmente se estableció la inversión inicial, proyectaron los flujos que generará el negocio, aplicaron técnicas de análisis financiero, los cuales determinaron la factibilidad económica del presente proyecto.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En la formulación de las estrategias empresariales, el análisis del entorno juega un papel muy importante para los empresarios o emprendedores, pues les permite tener una visión general del mundo, aprovechar las oportunidades, tomar acciones ante las posibles amenazas en un ambiente de incertidumbre que tiene el emprendimiento, según indica José María O'kean sirve para: “Captar la información del entorno y entre ellas las oportunidades de beneficio y estimular el futuro de un ámbito de incertidumbre”¹.

El entorno está conformado por factores no controlables del exterior de la empresa, tales como fuerzas legales, económicas, demográficas, clientes, competencia que pueden actuar sobre el negocio, tanto a nivel macro o general cuando afectan a los integrantes del sector y a nivel micro o inmediato, cuando competen a una empresa o negocio.

1.1 ENTORNO POLÍTICO

A nivel político existe incertidumbre para la inversión, derivada de la pugna de las fuerzas políticas que conforman la Asamblea Nacional, que tienden a privilegiar leyes como la de comunicación sobre otras, que pueden ser más relevantes y mantienen una oposición cerrada a las acciones del ejecutivo.

¹ J. O'KEAN. (1994). *Análisis del entorno económico de los negocios*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill. p.5

El sector empresarial se siente afectado por medidas tomadas por este gobierno como son, la eliminación de la tercerización realizada mediante mandato No. 8 de abril del 2008, por la Asamblea Nacional Constituyente de Montecristi, que incrementó los costos de la mano de obra por el pago de beneficios sociales y utilidades, la reforma tributaria, que ha establecido controles para evitar la evasión, logrando una mejor recaudación de los impuestos y la elevación de la carga de tributos a las clases más pudientes, que forman parte del sector empresarial, con fines de lograr una mejor distribución de la riqueza y por la afiliación obligatoria al seguro social, pues su omisión, está penalizada.

En el código orgánico de la producción, se establece el salario digno para cuyo cálculo se debe tomar en cuenta el sueldo mensual, la doceava parte de los décimo tercer y cuarta remuneración, de la participación de las utilidades, las comisiones, y beneficios adicionales, los fondos de reserva; y cuando el empleador no lo haya cubierto en el año, tiene la obligatoriedad de completarlo con las utilidades del año fiscal.

El valor del salario digno se establece como, el que cubre al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividida para el número de perceptores en el hogar.

Por otro lado, para los inversionistas, el código establece incentivos como la reducción progresiva de tres puntos del impuesto a la renta y exoneración del anticipo del mismo por cinco años.

El acuerdo ministerial No. 182 del Ministerio de Educación de 22 de mayo del 2007 establece la institucionalización de los códigos de convivencia en todos los planteles educativos del país, en los diferentes niveles y modalidades del sistema para que se convierta en un modelo de coexistencia armónica en la institución, el cual debe ser elaborado de forma consensuada entre los integrantes de la comunidad educativa.

El gobierno en su política social, considera el buen vivir como un derecho constitucional y dentro de él al deporte como parte de la salud y de la formación integral del ser humano. Por lo que brinda diferentes formas de apoyo a los deportistas financiando sus proyectos, que deben contener logros obtenidos, planes de preparación, implementación o entrenamiento, con su respectivo presupuesto.

Dentro de la ley del deporte, se establece que el estado entregará pensiones vitalicias a los ganadores de medallas de oro, de plata y bronce en juegos olímpicos, paralímpicos, mundiales, panamericanos, parapanamericanos, sudamericanos, parasudamericanos, o glorias deportivas y bonos deportivos adicionales a los gastos de alimentación, hospedaje y transporte cuando un deportista forme parte de la delegación ecuatoriana en competencias o eventos internacionales.

El ámbito de la ley del deporte, educación física y recreación está limitado al sistema deportivo, cuando este utiliza escenarios deportivos públicos o privados y son financiados con recursos del estado; e indica en su artículo 16, que para constituirse en una organización que participe directamente en el deporte profesional, debe hacerlo como sociedad mercantil u otras formas societarias, con la finalidad de auto gestionar

recursos para su mejor dirección y administración, y que deberán regirse por la ley de compañías, su reglamento y demás normas aplicables.

La Ley del deporte establece diferencias entre el deporte formativo y recreativo, que contiene las potenciales directrices y finalidades de una escuela de entrenamiento deportivo, pues indica que el deporte formativo:

Es aquel cuya finalidad es adquirir una formación motriz que capacite al individuo para responder mejor a los estímulos físicos que impone la vida diaria y actúa también como la educación física de la persona. Está ligado a las edades tempranas donde los niños y las niñas aprenden gestos, habilidades, destrezas funcionales. Comprenderá la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo²

Y como recreación describe que:

Son todas las actividades físicas lúdicas que empleen al tiempo libre de una manera planificada para constituirse en una verdadera terapia para el cuerpo y la mente, buscando un equilibrio biológico y social en la consecución de una mejor salud y calidad de vida³

Dentro de la política monetaria, el gobierno se encuentra apoyando la inversión a través de la CFN y el banco nacional de fomento, con tasas de interés más bajas que en el mercado, que se fortalecieron con la repatriación de la reserva monetaria de libre disponibilidad efectuada en el año 2009. La corporación financiera nacional para el área de educación oferta créditos de segundo piso a un interés reajutable entre el 4,5 y el 6,5%.

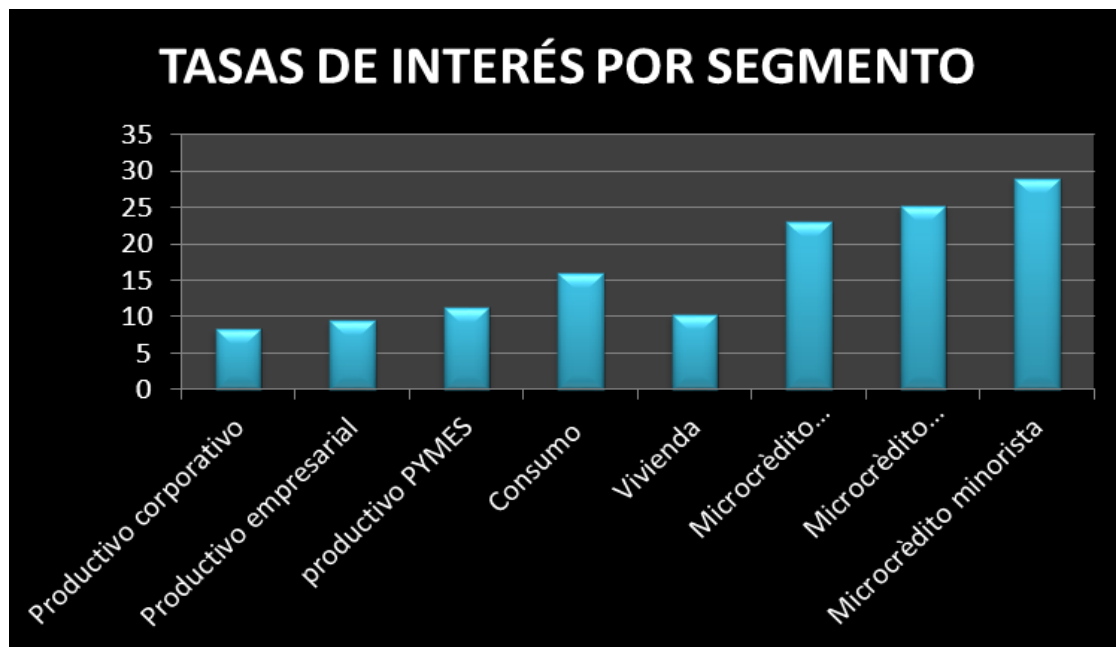
² ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *Ley del Deporte*. Ecuador: <http://deporte.gob.ec/p>. 56

³ Ibídem, p. 56

A nivel de banca privada, para incentivar la producción y la inversión ha tenido una política tendiente a disminuir las tasas de interés y los costos de los servicios bancarios, por lo cual las tasas son reguladas por el Banco Central del Ecuador y los costos de servicios por la Superintendencia de bancos.

Las tasas de interés activas difieren según el segmento, siendo las mas altas las que se cobran al de microcrédito minorista, que es del 28,97% hasta el 30.50% anual y la mas baja es para el sector productivo corporativo que es del 8.37% hasta el 9.33%, de tal forma que las personas que menos tienen, deben pagar más, por el riesgo que dicen asumen las entidades al prestarles el dinero.

GRÁFICO 1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

Como parte de la política fiscal, el porcentaje de impuesto a la renta no ha variado del 25% para las empresa; pero si, el porcentaje de retención en la fuente para entrenadores, árbitros y miembros del cuerpo técnico, que se incrementó al 8%.

1.2 ENTORNO SOCIAL

La globalización del deporte ha sido posible gracias a los medios de comunicación, actualmente se vive la emoción de todos los juegos a nivel local, nacional, regional y mundial en todos las disciplinas deportivas. Han bajado los costos de televisión por cable en un alto porcentaje, se han incrementado promociones de “pague por ver” especialmente para los eventos deportivos como el fútbol, básquet, el box entre otros, que según el diario de negocios tienen las tres operadoras: Telmex, Univisa y TV cable, a un costo de \$10 por evento. Además, se han ampliado las transmisiones de deportes en los canales públicos y privados, lo cual ha generado expectativa en la niñez y la juventud, con la creación de ídolos deportivos a nivel de personas y equipos.

De acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio del Deporte sobre el sedentarismo, se encontró que solo el 11% de la población realiza actividad física habitual, es decir que practica más de 3 horas 30 minutos de deporte a la semana, y de las personas sedentarias, se encontró que el 50% presenta sobrepeso y obesidad, con sus consiguientes problemas de salud.

En este estudio se encontraron resultados contradictorios, pues el 51% dice que no practica ningún deporte y el argumento de la mayoría de ellos es que no tienen tiempo,

sin embargo, responden que en un día normal el 26% duerme más de 8 horas, que en promedio pasan 5.4 horas sentados o recostados y que al trabajo dedican en promedio 9 horas, lo cual determina que existe una subutilización del tiempo.

Las disciplinas deportivas más practicadas según los encuestados por el Ministerio del Deporte, son: el fútbol con un 25%, le sigue el ecua vóley con un 11%, el baloncesto con un 7%, la natación con un 6%, el ciclismo con un 5%, el atletismo con un 4%, la caminata con un 3% y el baile deportivo con un 2%, otros tienen el 21% y ninguno representa el 51%. Se incluyen datos de personas que practican más de un deporte.

GRÁFICO 2



Fuente: Ministerio de deporte
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

Respecto de la técnica, indispensable en la práctica de una disciplina deportiva, se encontró que existe desconocimiento en la población, pues sólo el 37% ha recibido información de cómo hacerlo de una forma eficiente.

Existe una deficiencia de infraestructura para el entrenamiento y la práctica del deporte, pues se utilizan las canchas de barrio en un 40%, espacios privados en un 15%, las calles en un 12% y espacios deportivos del estado en un 10%.

De los resultados del estudio del Ministerio del Deporte, se puede establecer que la práctica de las disciplinas deportivas, se realiza más por entretenimiento que por lograr una formación a nivel competitivo, pues el 53% lo practica con amigos, el 22% con familiares, el 13% solo y únicamente el 8% lo hace en un equipo formado.

En cuanto a remuneraciones, según noticia de Tele amazonas del 23 de agosto del presente año, el jugador Camerunés Samuel Eto'o se convirtió en el deportista mejor remunerado, pues con la última negociación logrará ganar casi 30 millones de dólares al año.

A nivel de otros deportes, la revista ESPN ha elaborado un ranking de los atletas mejor pagados al 7 de mayo del 2011, que se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO 1

Deportistas mejor pagados a nivel mundial

NOMBRE	PAÍS	DISCIPLINA	REMUNERACIÓN
Alex Rodríguez	Estados Unidos	Béisbol	\$32'000.000
Kimi Raikkonen	Finlandia	Rally Fórmula Uno	\$26'333.333
Fernando Alonso	España	Fórmula Uno	\$22'736.842
Valentino Rossi	Italia	Motociclismo	\$20'800.000
Cristiano Ronaldo	Portugal	Fútbol	\$19'500.000

Fuente: revista ESPN

Autor: Carlos Eduardo Freire Moya

CUADRO 2

Deportistas mejor pagados a nivel Sudamericano

NOMBRE	PAÍS	DISCIPLINA	REMUNERACIÓN
Johan Santana	España	Béisbol	\$21'644.707
Carlos Téves	Argentina	Fútbol	\$19'000.000
Felipe Massa	Brasil	Fórmula Uno	\$17'052.632
Mark González	Chile	Fútbol	\$9'324.958
Roque Santa Cruz	Paraguay	Fútbol	\$7'688.947

Fuente: revista ESPN

Autor: Carlos Eduardo Freire Moya

En cuanto a nuestro país, según Emprendores.org.ec, el fútbol representa una oportunidad para la gente de los estratos populares, por los altos sueldos que perciben los jugadores, tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel internacional, el jugador ecuatoriano más representativo en el fútbol es Antonio Valencia quien está en el Manchester United de Inglaterra y con la renovación de su contrato por 4 años, ganará la cantidad de 131.344 dólares semanales (6'829.888 anuales)⁴

El Ecuador solo obtuvo una medalla de oro en marcha, en toda su historia deportiva olímpica con Jefferson Pérez en Atlanta 1996 y no ha podido destacarse en otras disciplinas a este nivel.

A nivel social, la migración producida por el bajo salario mínimo que no cubre la canasta básica familiar y el desempleo, constituye un grave problema social, de desintegración familiar, caracterizado por un cambio de valores, extrema libertad, el irrespeto, agresividad, alcoholismo, drogadicción de la niñez y juventud, que pueden ser evitados a través de una adecuada orientación hacia el deporte.

⁴ LA REPÚBLICA. (2011). *Conozca cuanto ganará Antonio Valencia con su nuevo contrato*. www.larepublica.ec/./conozca

1.3 ENTORNO ECONÓMICO.

El mundo se ve afectado una vez más por la política económica de los Estados Unidos, pues en el año 2008 sufrió una grave crisis originada por los problemas del sistema financiero, que temporalmente fue estabilizada y actualmente se agravó con el riesgo de entrar en default o no pago de deuda, que resulta increíble al tratarse de uno de los países más poderosos de la tierra.

La afectación se presenta por la caída de la mayoría de las bolsas de valores del mundo y por el programa económico, con riesgo de caer en una recesión que repercutirá en una disminución en las compras de productos primarios y en la disminución de las remesas, que afectarán las economías de países como el nuestro.

Como efectos de la crisis se ha producido la disminución de la cotización del dólar frente al euro y la disminución de las remesas, que de acuerdo con opiniones de analistas económicos como el Economista Dávalos pone en riesgo la dolarización de nuestro país, que traería como consecuencia la inflación, con sus graves problemas.

Para evaluar la situación económica de un país, se requiere analizar algunos indicadores económicos, como es el producto interno bruto, que determina el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la competitividad de un país.

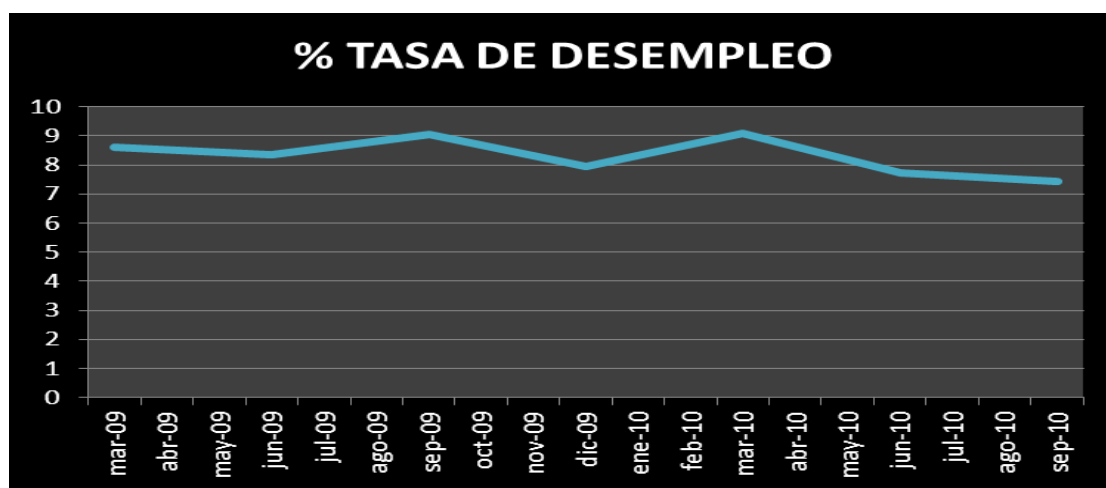
El producto interno bruto PIB, según O'kean “es la suma de la producción de todos los sectores,... muestra el total de bienes y servicios que se producen en un país... es

el indicador más relevante sobre la marcha de la economía de un país”⁵, si se compara el de un periodo con su anterior, se puede establecer la tasa de crecimiento económico.

Actualmente, según la Ministra coordinadora de la Política económica, nuestro país en el último semestre de este año, tuvo un crecimiento económico del 8.62 %, debido a la buena aplicación de políticas económicas, y piensa que un fortalecimiento de la región a través de la Unasur, utilizando herramientas conjuntas, permitirá atenuar los efectos de la crisis originada en los Estados Unidos.

La tasa de desempleo que “es el porcentaje de la población activa que está desempleado”⁶, en nuestro país ha sido fluctuante; y, a partir del año 2010 tiene una ligera tendencia hacia la baja, situándose a junio del presente año en el 6.36%.

GRÁFICO 3



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Carlos Eduardo Freire Moya

⁵ G. MANKIW. (2000). *Principios de economía*. España: Mc. Graw Hill. p. 440

⁶ *Ibíd*em, p.511

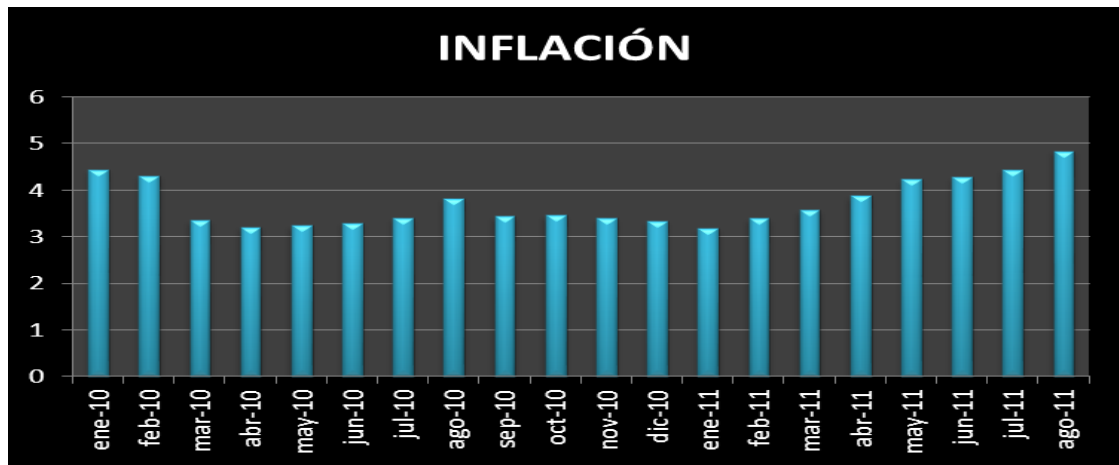
El riesgo país, que según el Banco Central del Ecuador es un concepto económico que utiliza índices de mercado como el EMBI de países emergentes de Chase JPMorgan, variables económicas, políticas y financieras, expresada como un índice o margen de rentabilidad sobre la de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, al 22 de agosto del presente año, demuestra que el Ecuador ha bajado al puesto 899, del 3.796 en el que estuvo ubicado en enero del 2009, cuando el país anunció el no pago de la deuda mantenida con la banca internacional, a través de los bonos global 12.

Ubicación, que dentro de la economía ecuatoriana no ha tenido ninguna repercusión, pues el endeudamiento lo ha realizado a través de otros canales no tradicionales como el obtenido del Gobierno de China, en donde se encuentra de por medio la venta anticipada de petróleo, a nivel internacional; y, a nivel nacional esta utilizando como fuente de financiamiento los recursos del IESS.

La inflación que “es un aumento del nivel general de precios de la economía”,⁷ en nuestro país ha tenido ligeras fluctuaciones entre el 3.17% y el 4.84%, con una ligera tendencia al alza durante este año, que por ser una economía dolarizada coincide con las devaluaciones que ha tenido el dólar respecto del euro.

⁷ G. MANKIW. (2000). *Principios de economía*. España: Mc. Graw Hill. p. 12

GRÁFICO 4



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Carlos Eduardo Freire Moya

El gasto público según analistas económicos como Renè Ramirez, considera que ha constituido el motor de crecimiento del PIB por las inversiones en salud y educación que han podido realizarse por el alto precio del petróleo.

El salario básico unificado para el presente año es de \$264, que fue incrementado en un 10% más que el del año anterior, que no cubre la canasta vital familiar que es de \$ 387.35 y peor aun la canasta básica familiar que es de \$ 541.82, lo que genera problemas sociales a nivel familiar y la migración para obtener mayores ingresos en el exterior.

1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología se ha introducido en el quehacer diario y en todos los aspectos de la vida, a nivel deportivo se han desarrollado diferentes implementos de vestir y calzar que

mejora el rendimiento de los deportistas.

En cuanto a las competencias deportivas se han elaborado implementos informativos de gran utilidad, como son los marcadores electrónicos, video marcadores deportivos, pantallas publicitarias perimetrales tipo banner, cronómetros de leds tricolor y full color, que a más de cumplir con su función de informar, pueden permitir espacios publicitarios con ingresos adicionales de los auspiciantes.

Para las charlas técnicas existen proyectores, de diferentes diseños, tamaños y precios, videos especializados en la mayoría de disciplinas deportivas, que contribuyen a la difusión de la técnica y táctica.

Con respecto a los balones se han hecho grandes avances en cuanto a los materiales y diseño, que inclusive a nivel de fútbol se ha fabricado uno que cuenta con tecnología GPS y RFID (identificación por radio frecuencia), que lo han convertido en un esférico inteligente y transparente que además cuenta con iluminación interna de color amarillo y verde que cuando entra en la portería se vuelve rosado, que podría ser introducido por la FIFA en el campo de juego y tiene por objeto “poder detectar con exactitud, si el balón ingreso a la portería o salió de la cancha”⁸.

Finalmente, se debe precisar, que por un déficit en la balanza de pagos el Comité de Comercio Exterior (COMEX), mediante resolución número 17 publicada en el

⁸ TARINGAL. (2011). *Tecnología en el Balón del Fútbol*. www.taring.net/.../Tecnología-en-el-Balon-del-Futbol.html.

Registro Oficial el 26 de agosto del presente año, estableció un sistema de licencias, para la importación de determinados artículos, que requiere de un certificado de aprobación del Ministerio de Industrias y Productividad, con la tendencia a disminuir paulatinamente las importaciones, medida que no afectará al proyecto de creación de la escuela de entrenamiento, pues la tecnología deportiva no influye en alto grado en la calidad de los deportistas.

1.5 ENTORNO DEPORTIVO

1.5.1 Requisitos legales para la creación de una escuela de entrenamiento deportivo.

Toda persona natural o jurídica para instalar un negocio debe cumplir con los siguientes requisitos legales:

- El registro único de contribuyentes RUC que es el número de identificación de todas las personas que son sujetas de obligaciones tributarias como consecuencia de la realización de actividades económicas y que debe ser obtenido en las oficinas del Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Patente municipal que deberá ser obtenida en el I. Municipio del Cantón Rumiñahui, que es a donde pertenece la parroquia San Rafael en donde se ubicará la escuela de entrenamiento deportivo.

Según la primera ordenanza reformativa para el cobro del impuesto de patente municipal en el Cantón Rumiñahui de 1 de Febrero del 2011, se modifica el costo de las patentes municipales, que se requieren para obtener el permiso de funcionamiento de un establecimiento.

CUADRO 3

BASE IMPONIBLE (PATRIMONIO)		TARIFA ANUAL
DESDE USD	HASTA USD	
0,00	350,00	10 DÓLARES
351,00	1.000,00	3.80%
1.000,01	2.000,00	3.85%
2.000,01	3.000,00	3.90%
3.000,01	4.000,00	3.95%
4.000,01	6.000,00	4.00%
6.000,01	10.000,00	4.05%
10.000,01	15.000,00	4.10%
15.000,01	20.000,00	4.15%
20.000,01	25.000,00	4.20%
25.000,01	30.000,00	4.25%
30.000,01	35.000,00	4.30%
35.000,01	40.000,00	4.35%

Fuente: Ordenanza Municipal
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

- Permiso de funcionamiento que tiene un valor del 2.5% de la remuneración mensual unificada del trabajador privado, y que actualmente es de \$ 6.60.
- Permiso de bomberos, que deberá ser tramitado igualmente en el Cantón Rumiñahui.

Como requisitos específicos por la actividad, de acuerdo con informaciones proporcionadas en el Ministerio del Deporte y en la Ley, se determinó que únicamente los clubes y organizaciones sin fines de lucro están regulados por este Ministerio.

Por información de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha, la escuela de entrenamiento deportivo formaría parte de los centros ocupacionales, para cuya creación, según resolución 066 del DINEPP, se deben cumplir con los siguientes requisitos legales:

- Solicitud al Director Nacional de Educación Popular Permanente de Pichincha.
- Estudio socio-económico y ocupacional de la localidad donde va a funcionar el curso.
- Diseño de trabajo a realizarse, especificando datos informativos sobre nombre del centro, director, especialidad, horario, tiempo de duración, dirección y croquis, plan de trabajo, objetivos, actividades, tiempo de duración, horario de trabajo.
- Programa analítico por especialidades.

- Documentos de idoneidad de los profesionales que van a realizar el curso, seminario, taller, etc.
- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Contratos de trabajo legalizados.
- Contratos de arrendamiento o títulos de propiedad de los locales legalizados, inventarios de equipos, maquinarias, muebles y otros.
- Informe del Supervisor Provincial de Educación Popular Permanente, sobre aspectos técnicos, administrativos y materiales con el visto bueno del Jefe de la División.

En cuanto a su constitución, la empresa puede hacérsela de modo individual o como sociedad.

De forma individual se la puede conformar como persona natural o como persona jurídica asumiendo la figura legal de compañía unipersonal limitada.

Como sociedad, se puede formar de hecho y de derecho. La de hecho, no tienen personería jurídica y simplemente se las realiza por contrato entre las partes.

La Sociedad de derecho se la constituye de acuerdo con ley de compañías adoptando diferentes figuras, como son la compañía en nombre colectivo, en comandita simple y por acciones, de responsabilidad limitada, anónima, de economía mixta. Las dos primeras tiene la característica especial que la responsabilidad de los socios es personal e ilimitada y la anónima, limitada y de economía mixta, tienen la ventaja de que la responsabilidad se limita hasta el monto de sus aportaciones, por lo cual son las de mayor uso.

Para su constitución la limitada requiere de 2 a 15 socios y un capital mínimo de \$400 y la Anónima entre dos o más socios y un mínimo de capital de \$800.

Por financiamiento del capital original, la empresa de entrenamiento deportivo tendrá la figura legal de compañía anónima porque de acuerdo con la ley esta no tiene límite de socios, tiene responsabilidad limitada hasta el monto de las aportaciones lo que permitirá su expansión, pues las acciones pueden ser libremente negociadas.

1.5.2 Técnicas de entrenamiento

Según Miguel A. Nava

la técnica es la acción motora de la actividad deportiva, dirigida al logro de un alto rendimiento; una buena técnica garantiza la solución de la tarea motora con el aprovechamiento de las posibilidades físicas y técnicas del deportista⁹

⁹ M. NAVA. (2011). *Factores técnico deportivos del entrenamiento*. Centro cultura/nezagaleon.com

Por lo cual se puede afirmar que la técnica es de vital importancia, que permitirá conseguir que los participantes, adquieran una adecuada formación técnico-deportiva y una óptima resistencia física, para lograr cumplir con los objetivos planteados para su entrenamiento, adquiriendo un desempeño apropiado en las diferentes disciplinas deportivas, con mayores probabilidades de éxito en las competiciones.

Se debe tener en cuenta que la técnica no solo es diferente para cada disciplina, sino también para cada ejercicio o movimiento, según lo afirma Seirul-lo Vargas, que dice: “que cada ejercicio, cada movimiento, tiene su técnica que transforma a una práctica en efectiva y racional, en el momento de su ejecución”¹⁰.

1.5.3 Formación deportiva

“Se conoce con el nombre de formación deportiva, al período en que el niño empieza a aprender de forma específica la práctica de uno o varios deportes”¹¹, debido a que en edades muy tempranas se facilita el aprendizaje y el desarrollo psicomotriz requeridos para lograr elevados niveles de rendimiento.

Para una adecuada formación se debe planificar, organizar y dirigir diferentes experiencias motrices, psicológicas y sociales con el objeto de desarrollar el

¹⁰ S. VARGAS. (2011). *La Técnica y su Entrenamiento* www.entrenamientodeportivo.org/.../art-tecnicaentenseirul-.

¹¹ R. ALARCÓN, J. ARISMENDI (2011). *Manual técnico metodológico para Escuelas Formativas Estratégicas de Esgrima* www.chiledeportes.gov.cl/pdfs/

potencial cognitivo, físico y valorativo de los niños, orientado hacia la recreación o formación deportiva.

En el aspecto físico se debe desarrollar la locomoción, equilibrio, manipulación, mediante la ejercitación, para lograr hábitos que se puedan convertir en destrezas y/o habilidades deportivas, que se conoce como entrenamiento deportivo y que según Juan M. García y otros, es un proceso de muchos años, que debe tener una clara determinación del entrenamiento, la aceptación por parte del alumno, el control, flexibilidad de entrenamiento, bajo una armonía entre los contenidos y métodos.

1.6 ANÁLISIS FODA

1.6.1 Fortalezas

La escuela de entrenamiento deportivo contará con una adecuada estructura administrativa, dinámica y flexible a cambios generados por crecimiento de disciplinas o de alumnos, orientada hacia los procesos.

Se ofrece una formación de calidad integral en los aspectos cognitivo, físico y valorativo.

La infraestructura, equipamiento, y otros implementos deportivos, serán los más adecuados para lograr la satisfacción y el deleite con las actividades deportivas,

en el aspecto recreativo y de capacitación.

El recurso humano es altamente calificado e idóneo para el desempeño de sus actividades y comprometido con los objetivos estratégicos de la institución, en un adecuado clima organizacional.

Se ofrece un servicio seguro de transporte puerta a puerta, dotado de unidades en perfecto estado de funcionamiento y operado por personal experto, responsable y amable.

1.6.2 Oportunidades

El deporte como profesión y a nivel competitivo, tiene grandes recompensas económicas concedidas por el gobierno, que tiene una política de apoyo a los logros obtenidos y por el mercado laboral en lo referente a sueldos de los mejores deportistas.

El sedentarismo es una característica de la gente, que subutiliza el tiempo libre, pues lo dedica en porcentajes significativos a dormir, ver televisión, que pueden ser las causas del sobrepeso y obesidad, perjudicial para la salud.

La política del gobierno incentiva la actividad emprendedora a través de tasas de interés bajas que ofrece la banca pública, disminución de impuestos y exoneración del anticipo del impuesto a la renta.

Existe falta de conocimiento de la técnica deportiva, que puede influir en el bajo porcentaje de personas que realiza deporte.

En el mercado se encuentran implementos deportivos que pueden generar ingresos por publicidad, como vallas, banners, pantallas entre otros.

1.6.3 Debilidades

No se comercializa ropa, zapatos y otros implementos deportivos, como balones, canilleras, vendas, etc. para complementar el servicio.

Se carece de un código de convivencia requerido para normar las relaciones entre los integrantes de la escuela de entrenamiento.

1.6.4 Amenazas

La crisis económica mundial que puede repercutir en el desempleo de los ecuatorianos que trabajan en el exterior y pueden disminuir el monto de remesas y los recursos que podrían ser utilizados para el ingreso de niños a la escuela de entrenamiento objeto del presente proyecto.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Conocido también como investigación de mercados: “es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos”¹² que en el presente proyecto, tiene por objeto identificar el mercado y conocer las exigencias sobre el servicio que se va a ofertar.

Se ha elegido la investigación de campo que es una modalidad en la que “el investigador toma contacto en forma directa con la realidad”¹³ y para la recolección de la información se utilizará la técnica denominada encuesta, mediante: “la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas”¹⁴.

2.1 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Como parte del diseño, se encuentra la elaboración del cuestionario que se utilizará para aplicar la encuesta, que es un instrumento que contiene preguntas impresas sobre aspectos que interesan conocer y se relacionan con algunas variables como: ocupación del tiempo libre, hábitos deportivos, edad, ingresos socioeconómicos y nivel de aceptación de la oferta deportiva.

¹² P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p.103

¹³ L. HERRERA, A. MEDINA, G. NARANJO. (2008). *Tutoría de la Investigación científica*. Ambato: Maxtudio. p. 95

¹⁴ *Ibíd*em, p. 120

Se han utilizado diez preguntas, de las cuales cinco son cerradas de elección múltiple y cinco combinadas entre cerradas y abiertas, en la que los entrevistados tienen la oportunidad de expresar su opinión personal.

2.2 MUESTREO PARA APLICACIÓN DE DATOS

Este muestreo forma parte de la etapa relacionada con la obtención de datos, para lo cual se ha definido la población, que está compuesta por los habitantes de la parroquia San Rafael del Cantón Rumiñahui, de acuerdo a la información publicada en mayo del presente año, por el Concejo Nacional Electoral (CNE), llegan a 12.847 electores, quedando únicamente excluidos para la presente investigación, los menores de 16 años que no son sujetos de la encuesta dirigida a padres de familia.

En la definición de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + N e^2}$$

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confiabilidad

P = probabilidad de ocurrencia

Q = probabilidad de no ocurrencia

N = población

e = error de muestreo

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)12847}{(1,96)^2 (0,5)(0,5)+12847(0,05)^2} = 372$$

El muestreo para que sea representativo de la población será aleatorio, utilizando tablas en base al número de la vivienda asignado por el I. Municipio de Rumiñahui.

2.3 TOMA DE ENCUESTAS O REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS

Forma parte de la obtención de datos y se la realizó personalmente, con ayuda de familiares y amigos, a quienes se les capacitó previamente en el manejo del instrumento para solventar dudas sobre el mismo y la recopilación de información.

2.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS

En esta etapa se analizaron los cuestionarios y depuró su contenido, sustituyendo los que contienen errores o están incompletos, y su tabulación se la realizó utilizando una hoja de cálculo del programa excel, cuyos resultados se presentan a continuación:

En la encuesta a padres de familia el objetivo es determinar las actividades deportivas y de recreación que realizan sus hijos/as a nivel extracurricular, la forma de ocupar su tiempo libre, para establecer las necesidades deportivas y/o recreativas insatisfechas en edad escolar.

2.4.1 Primera pregunta.

¿Asisten sus hijos/as a una institución educativa? Se encontró que el 66% de estudiantes asiste a una jornada matutina y la diferencia, el 34% a la vespertina, lo que significa que la mayoría tiene tiempo libre en la tarde, para ocuparle en actividades extracurriculares.

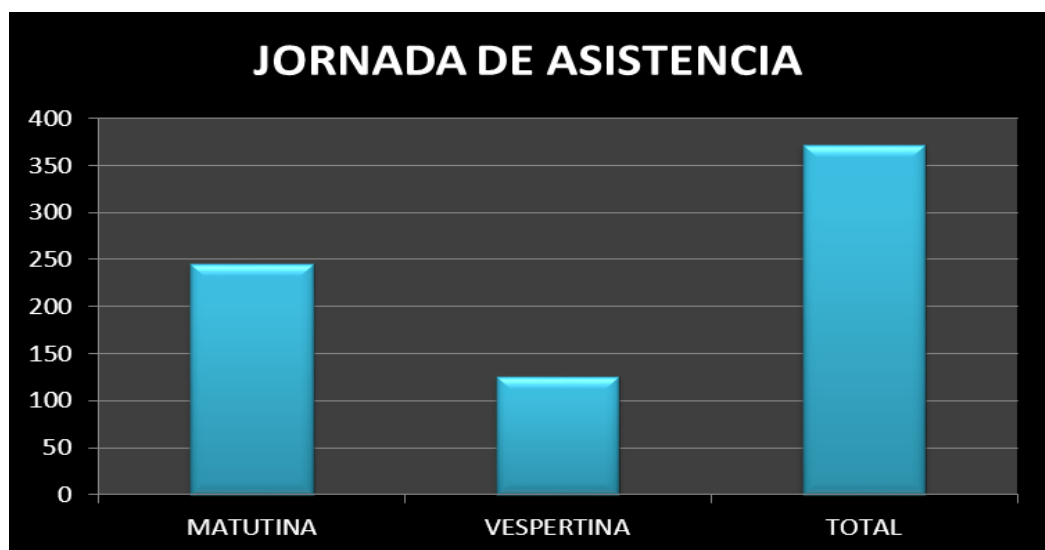
CUADRO 4

ASISTEN A UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MATUTINA	246	66%
VESPERTINA	126	34%
TOTAL	372	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.2 Segunda pregunta

¿Practica algún deporte su hijo/a fuera del horario escolar? Los resultados indican que el 54% de los hijos practican algún deporte y la diferencia, es decir el 46% no practican alguna disciplina deportiva. Dentro del proyecto este resultado se puede considerar como una oportunidad, pues se podría dirigir el marketing hacia los dos segmentos utilizando diferentes estrategias.

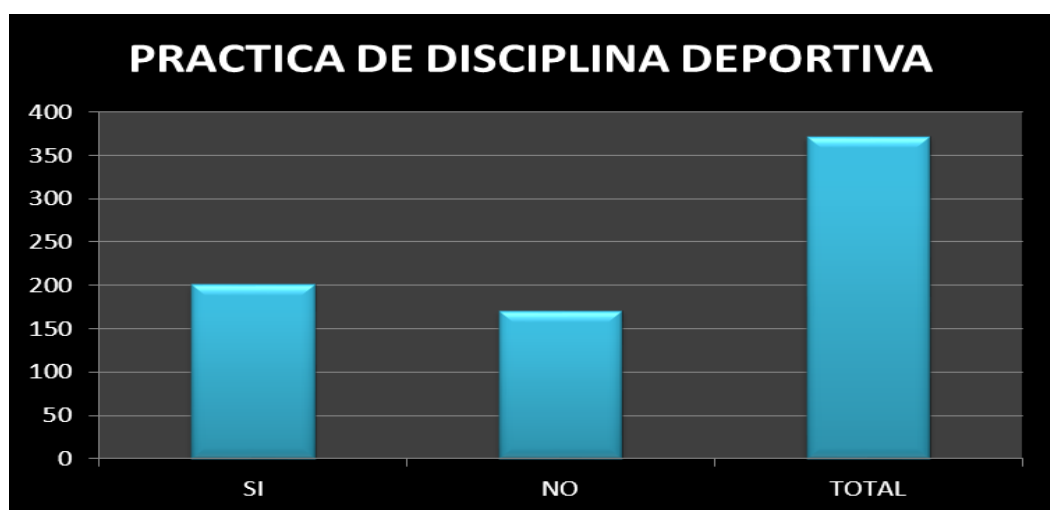
CUADRO 5

PRACTICA DE DISCIPLINA DEPORTIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	201	54%
NO	171	46%
TOTAL	372	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 6



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.3 Tercera pregunta

¿Si la respuesta es afirmativa, que deporte es el que más practica? La disciplina deportiva de más atracción es el fútbol en un 43%, le sigue la natación con un 32%, el básquet con un 17% y el ciclismo apenas con un 5%. Como otros deportes se practican el tenis, la excursión, gimnasia y el atletismo, que suman 2% en total.

CUADRO 6

DEPORTES MÁS PRACTICADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fútbol	87	43%
Básquet	35	17%
Natación	65	32%
Ciclismo	10	5%
Otros	4	2%
Total	201	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 7



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.4 Cuarta pregunta

¿En qué lugar practica? El lugar más concurrido para las prácticas deportivas son las canchas de barrio o condominio en un 32%, a continuación la escuela con un 27%, seguida del club deportivo en un 17%. Dentro de otros que tiene un alto porcentaje del 23% se encuentran las piscinas públicas, privadas y complejos deportivos.

CUADRO 7

LUGAR PARA LA PRÁCTICA DEPORTIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Club deportivo	35	17%
Canchas del barrio/condominio	64	32%
Escuela	55	27%
Otros	47	23%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 8



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.5 Quinta pregunta

¿Qué actividad realizan sus hijos/as en su tiempo libre? La actividad más realizada es la de videojuegos en un 54%, le siguen: deberes o tareas con un 44%, ver televisión en un 41% y practicar deporte en un 31%.

Como otra actividad, una persona indicó: acompañar a sus padres al lugar de trabajo.

Se evidenciaron múltiples respuestas de una misma persona entrevistada, lo que significa que un niño/a puede tener varias actividades en su tiempo libre.

CUADRO 8

ACTIVIDADES EN TIEMPO LIBRE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Videojuegos	202	54%
Deberes o tareas	164	44%
Ver televisión	151	41%
Usar internet	101	27%
Escuchar música	31	8%
Practicar deportes	115	31%
Clases de idiomas	42	11%
Clases de música, danza	18	5%
Otras, indique la actividad	1	0%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 9



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.6 Sexta pregunta

¿Conoce usted que ingreso mensual tiene un deportista de élite a nivel mundial?

El 15% de las personas encuestadas conoce el ingreso mensual de deportistas élite a nivel mundial y la diferencia el 85% no conoce.

CUADRO 9

CONOCIMIENTO INGRESO MENSUAL DE DEPORTISTAS ÉLITE A NIVEL MUNDIAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	15%
NO	315	85%
TOTAL	372	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 10



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.7 Séptima pregunta

¿Le interesaría que su hijo/a reciba entrenamiento deportivo con dirección técnica calificada por recreación o formación para tener como segunda opción la profesión de deportista? Al 66% de los encuestados le interesa la recreación deportiva para sus hijos y únicamente un 15% tiene interés por una formación deportiva.

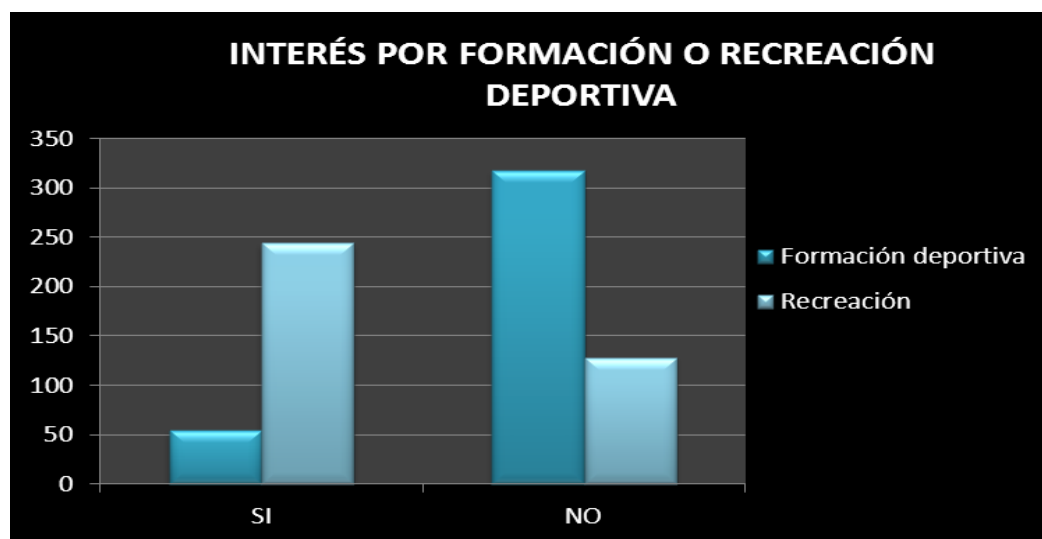
CUADRO 10

INTERÉS POR FORMACIÓN O RECREACIÓN DEPORTIVA	SI	%	NO	%
Formación deportiva	55	15%	317	85%
Recreación	244	66%	128	34%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 11



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.8 Octava pregunta

Marque los días y horas que le interesaría para el entrenamiento deportivo. El horario de preferencia de los encuestados es de 4 a 5 pm de lunes a viernes y el día sábado de 9 a 11 en la mañana y de 3 a 5 en la tarde.

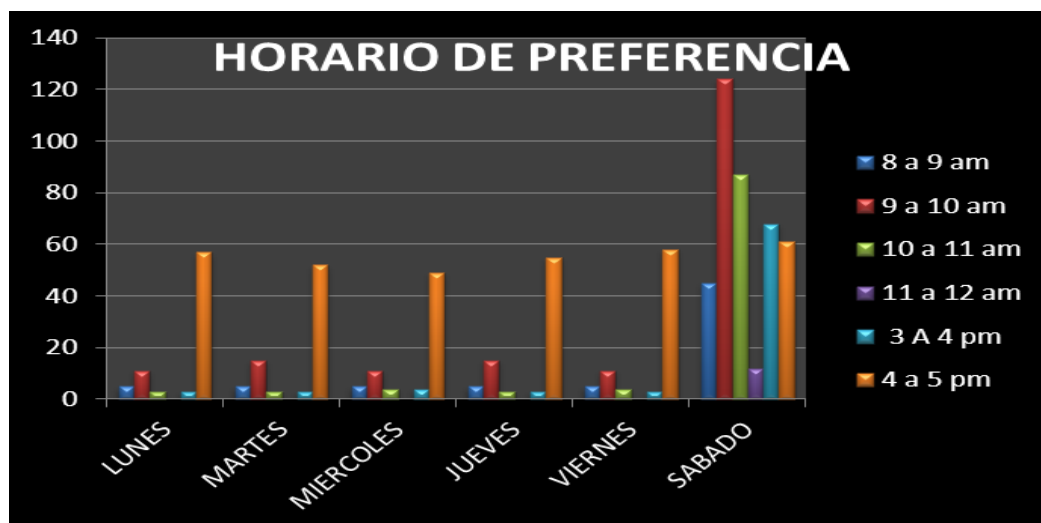
CUADRO 11

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
8 a 9 am	5	5	5	5	5	45
9 a 10 am	11	15	11	15	11	124
10 a 11 am	3	3	4	3	4	87
11 a 12 am						12
3 A 4 pm	3	3	4	3	3	68
4 a 5 pm	57	52	49	55	58	61
5 a 6 pm	55	49	45	51	57	42

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 12



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.9 Novena pregunta

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en esta formación extracurricular por mes?

El 47% está dispuesto a pagar hasta \$50 y el 46% entre \$50 y \$100 y únicamente el 6% está dispuesto a pagar hasta \$ 150.

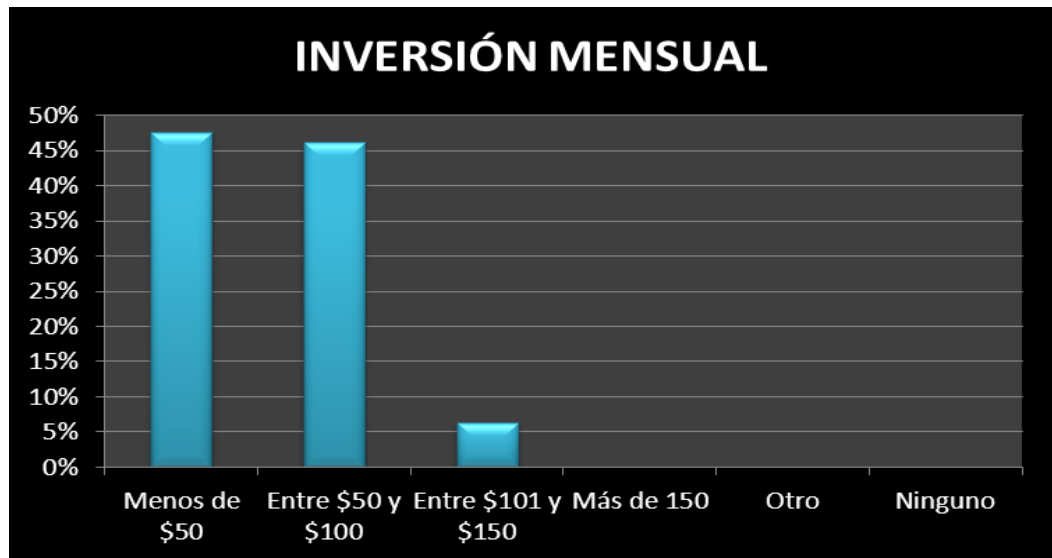
CUADRO 12

INVERSIÓN MENSUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$50	142	47%
Entre \$50 y \$100	138	46%
Entre \$101 y \$150	19	6%
Más de 150	0	0%
Otro		0%
Ninguno		0%
TOTAL	299	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 13



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.4.10 Décima pregunta

¿Qué disciplinas deportivas le interesarían ofrezca la escuela de entrenamiento?

Las disciplinas deportivas preferidas por los encuestados para sus hijos son: fútbol 30%, básquet 26%, tenis 21% y ajedrez con 12%.

Como otras respuestas los padres de familia eligieron bicigrós en el 3% y hockey en 1%, disciplinas que no son muy populares en nuestro medio.

Las actividades deportivas con el mayor porcentaje fútbol, básquet, tenis, ajedrez son las más opcionadas a ofertar por la escuela de entrenamiento y recreación deportiva.

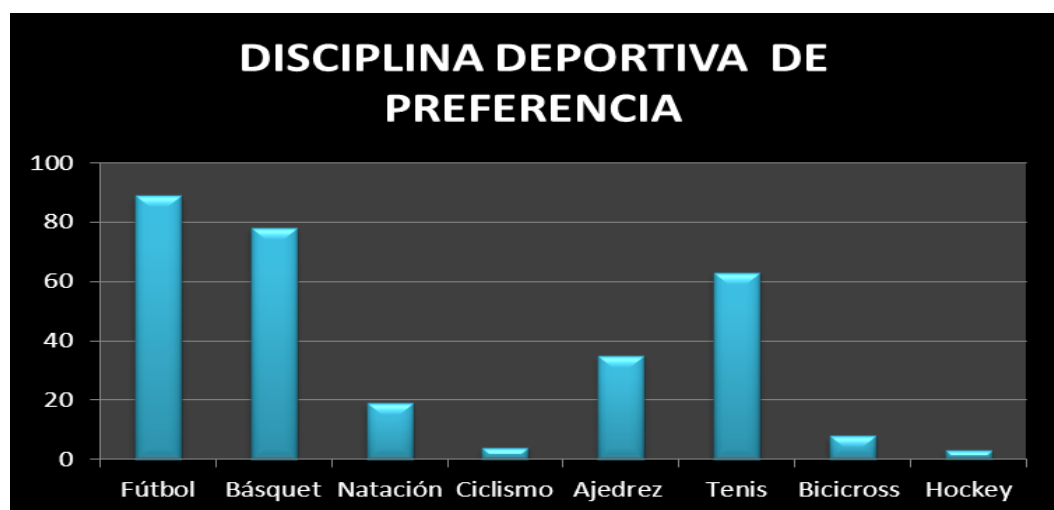
CUADRO 13

DISCIPLINA DEPORTIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fútbol	89	30%
Básquet	78	26%
Natación	19	6%
Ciclismo	4	1%
Ajedrez	35	12%
Tenis	63	21%
Bicicrós	8	3%
Hockey	3	1%
TOTAL	299	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 14



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

2.5 MIX DE MARKETING

“Es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus

objetivos de marketing en el mercado meta”¹⁵, y que en este proyecto, servirán para definir las estrategias para la escuela de entrenamiento deportivo, en base a las encuestas realizadas a los potenciales clientes en la parroquia San Rafael del cantón Rumiñahui, que contienen sus necesidades, deseos y actitudes.

2.5.1 Mercado

“Desde el punto de vista de los mercadólogos quienes venden constituyen la industria y quienes compran constituyen el mercado”¹⁶, pero como no se pueden satisfacer los requerimientos de todos, se requiere realizar una segmentación para definir el mercado meta.

Según Kotler la segmentación consiste en identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores, en base de las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento, una vez definidos elegir el que representa la mejor oportunidad.

Entre las ventajas de la segmentación se encuentran la de preparar una oferta más específica con un precio adecuado al segmento, elección más fácil de canales de distribución y la posibilidad de enfrentarse a menos competidores.

¹⁵ P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 15

¹⁶ *Ibíd*em, p. 8

Existen varias formas de segmentar el mercado, según Kotler la geográfica, demográfica, psicográfica, conductual y multiatributo. Por efectos de información recopilada en la encuesta, en este estudio la segmentación se realiza en base a las variables demográficas: ingreso de los padres de familia, contenida en el pago que están dispuestos a realizar, conocimiento de técnicas, estrategias y preferencias deportivas.

Los segmentos estarían conformados de la siguiente manera:

Primer segmento. Formado por los padres de familia que quieren pagar hasta \$50, tienen como preferencias deportivas el fútbol, básquet y tenis, que ya tienen cierto grado de conocimiento de las técnicas y estrategias deportivas.

Segundo segmento. Compuesto por los hogares dispuestos a invertir entre \$50 y \$100, que también gustan del fútbol, básquet y tenis para sus hijos, con conocimiento o no de técnicas y estrategias deportivas; y finalmente,

Tercer segmento. Establecido por las familias que quieren pagar entre \$101 a \$150 constituyéndose en un segmento de élite que es reducido en número con apenas un 6% , que posiblemente tengan mayores exigencias en la demanda de disciplinas deportivas, con conocimientos o no de técnicas y estrategias de juego.

Considerando que el 46% de padres de familia encuestados están dispuestos a pagar entre \$50 y \$100, porcentaje que es alto y estos valores permitirán cubrir los costos de instalación y operación del proyecto, se lo ha elegido como el segmento meta, objetivo o target. En este segmento se considerarán tanto los alumnos que tienen o no conocimiento de técnicas y estrategias deportivas.

2.5.2 Producto

“Un producto es un puñado único de atributos tangibles e intangibles ofrecidos en masa a los clientes”¹⁷, por lo cual se debe realizar una caracterización del servicio a ofrecer, tomando como base las exigencias establecidas por los potenciales consumidores en la encuesta.

2.5.2.1 Variedad de producto

“Los productos que se venden incluyen, bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas”¹⁸, en consecuencia el producto en este proyecto, es el servicio de entrenamiento y recreación deportiva.

Como variedad de los productos estarían las diferentes disciplinas deportivas que se pueden ofertar y que según las preferencias

¹⁷ L. PELTON, D. STRUTTON, J. LUMPKIN. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 85

¹⁸ P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 394

recopiladas en las encuestas serían: fútbol, básquet, tenis y ajedrez que tienen los más altos índices en los resultados porcentuales.

2.5.2.2 Calidad

“Calidad es la totalidad de funciones y características de un producto o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas”¹⁹, definición que determina que la calidad está íntimamente relacionada con la satisfacción de las necesidades del cliente, por lo que el producto debe ser diseñado en base a sus requerimientos.

Según Kotler, existe una conexión estrecha entre la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las empresas, por lo que la calidad del producto percibida por el cliente, influye en el éxito del negocio.

El producto se ofertará con la calidad exigida por el cliente, tanto en el desempeño e idoneidad del personal que labora en la escuela de entrenamiento, como en la imagen, seguridad y mantenimiento.

¹⁹ KOTLER PHILIP. Dirección de Marketing. 2001 México: Prentice Hall. p. 57

El producto consiste en el servicio de entrenamiento y/o recreación deportiva en las disciplinas de futbol, básquet, tenis y ajedrez que pueden ser elegidas en conjunto o de forma unitaria.

Un servicio adicional constituye el transporte de puerta a puerta, el mismo que será también de libre elección del padre de familia o representante del alumno.

2.5.2.3 Características

Según Kotler, las características complementan la función básica del producto y ser el pionero en implementarlas le proporciona a la empresa ventajas competitivas en el mercado, siempre y cuando éstas sean valoradas por el cliente.

La oferta del producto será flexible sujeta a innovaciones requeridas por los clientes, en base a sugerencias a través de un buzón, pagina web o encuestas periódicas de opinión.

2.5.3 Precio

“El precio es la medida final del valor de intercambio de un bien o servicio en la forma acordada entre el vendedor y el comprador, el precio es importante porque

afecta la rentabilidad”²⁰, por lo cual en su determinación influye tanto la empresa como el cliente, la empresa porque quiere ingresar en el mercado y obtener una rentabilidad y el usuario pues hay un valor que está dispuesto a pagar por el bien que debe tener las características que demanda.

En la encuesta los potenciales clientes están dispuestos a pagar de \$50 a \$100, que sería el rango más conveniente para la escuela, pues permitirá cubrir los costos de operación. El valor exacto se determinará luego en el estudio económico, al encontrar el punto de equilibrio.

El precio del servicio de transporte que será contratado tendrá una variación dependiendo de la distancia entre los \$25 y \$50 mensuales, que se pagan actualmente en el mercado.

2.5.3.1 Descuentos

Existen diferentes tipos de descuentos: “por pronto pago, por comprar grandes volúmenes o por comprar fuera de temporada. ...Las empresas deben tener cuidado al hacer esto, si no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas de lo planeado”²¹, lo que significa que si bien los descuentos atraen clientes por un lado, por otro podrían disminuir las utilidades, por lo que sus porcentajes no pueden ser muy altos.

²⁰ L. PELTON, D. STRUTTON, J. LUMPKIN. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 91

²¹ P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 472

Por familia se establece un descuento módico del 30% por cada alumno, a partir del segundo miembro que ingrese a la escuela de entrenamiento.

2.5.3.2 Período de pago

El precio corresponde a un mes de entrenamiento o recreación deportiva en las cuatro disciplinas que son las preferidas por los encuestados, de forma simultánea o aisladamente.

Al iniciar el año lectivo el alumno deberá cancelar un precio adicional de hasta \$25, por concepto de inscripción o matrícula para asegurar su cupo.

El precio tanto del entrenamiento y/o recreación de las diferentes disciplinas deportivas como del transporte, será pagado por mensualidades anticipadas dentro de los primeros diez días de cada mes.

Existen varias modalidades o alternativas de pago que la escuela ofrece a los padres de familia, como son: el pago en efectivo, con tarjeta de crédito o débito, cheque a la fecha o posfechado hasta fin de mes.

2.5.3.3 Condiciones de crédito

No se dará crédito directo, éste será mediante tarjeta de crédito de cualquier institución financiera, tanto corriente como diferido, lo que elimina las posibilidades de cartera vencida y cuentas incobrables.

2.5.4 Plaza

“La plaza o canal de distribución incluye las diversas actividades que la empresa realiza para poner el producto al alcance de los clientes meta”²², actividades que como Jean Jacques Lambin sugiere, pueden ser el uso de intermediarios para permitir un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

“La misión primordial de los intermediarios del canal es la de servir como mediadores. Sin embargo, este rol debe definirse en forma amplia, ya que cualquier organización o individuo que actúe en un intercambio es un mediador”²³, por lo cual para la escuela de entrenamiento se utilizará a un individuo como intermediario de un canal, para que se encargue de vender el servicio utilizando el marketing relacional.

Según Jean Jacques Lambin el marketing relacional se caracteriza por que es interactivo, trata de mantener un contacto directo con los potenciales clientes,

²² P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 87

²³ L. PELLTON, D. STRUTTON, J. LUMPKIN. *Canales de marketing y distribución comercial*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 25

para establecer con ellos una relación continua de comunicación e intercambio, ya sea para persuadirlos y mantenerlos.

Estos individuos son conocidos como “intermediarios funcionales que no adquieren la propiedad del producto, pero que negocian la venta o la compra de los mismos, por cuenta de un mandatario.”²⁴

Al inicio se contratará un intermediario funcional para que visite a los padres de familia en su lugar de trabajo o domicilio con el fin de realizar actividades de marketing relacional, cuya gestión tendrá una planificación, organización, control y retroalimentación de los resultados.

2.5.4.1 Cobertura

Según Lambin, la cobertura depende del canal de distribución y existen varias estrategias de cobertura del mercado que están íntimamente ligadas a los hábitos de los consumidores y al tipo de productos que pueden ser de compra corriente, compra reflexiva, de especialidad y no buscados.

Dentro de los productos de compra corriente están los de primera necesidad, de compra impulsiva y de urgencia, los cuales requieren de

²⁴ J. LAMBIN. (1995). *Marketing Estratégico*. España: Mc Graw Hill. p.421

una cobertura máxima de mercado, pues si el comprador no encuentra la marca que busca, elegirá otra.

Productos de compra reflexiva son los productos en los cuales el consumidor realiza una comparación de las marcas con criterios como: uso, estética, precio, calidad. Para estos productos se requiere una distribución selectiva con la cooperación del detallista.

Los productos con especialidad, cuyas características son únicas y a los cuales el consumidor dedica esfuerzo para descubrirlos, como son los productos de lujo, alimentos exóticos, artículos de alta costura, requieren de una distribución selectiva o exclusiva, con fácil acceso.

Productos no buscados, son los que el consumidor no conoce y por los que no tiene interés de compra, por ejemplo los sofisticados de regulación de la temperatura o contaminación, seguros de vida, enciclopedias, para los cuales se requiere una cobertura selectiva y la cooperación del intermediario.

La distribución intensiva se caracteriza porque la empresa debe buscar el mayor número de puntos de venta, múltiples centros de almacenamiento, que aseguren la máxima cobertura.

La distribución selectiva, es cuando la empresa recurre a un número de intermediarios inferior a los que dispone, con el riesgo de no asegurar una cobertura suficiente en el mercado.

Distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva, en donde un solo distribuidor recibe el derecho de venta de la marca y no puede vender marcas competitivas. Es una cobertura exclusiva en donde se quiere diferenciar al producto por la calidad o prestigio.

Para la escuela de entrenamiento y recreación deportiva, como la distribución es selectiva y será otorgada al intermediario funcional, la cobertura es exclusiva para el mismo.

El intermediario funcional tendrá una actividad restringida a la venta de los servicios de la escuela y no podrá realizar ningún otro negocio adicional.

2.5.4.2 Transporte

El transporte que utilizará el intermediario funcional será de su propiedad y los gastos serán cubiertos y controlados por la escuela de entrenamiento deportivo.

2.5.5 Promoción

“Promoción incluye todas las actividades que la empresa realiza para comunicar y promover sus productos al mercado meta”²⁵, que pueden ser las de informar, recordar sobre algún aspecto de la oferta, para persuadir a la compra o consumo de un bien o servicio de los actuales y potenciales clientes.

“La promoción es un intento de los mercadólogos por persuadir a otros de que participen en un intercambio con ellos”²⁶, para lo que utilizan diferentes herramientas como son la promoción de ventas, la publicidad y el marketing directo entre otras.

2.5.5.1 Promoción de ventas

Son los “diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio”²⁷; que igualmente, como manifiesta Kotler son: concursos, juegos, sorteos, loterías, premios y regalos, muestras, ferias y exposiciones comerciales, exhibiciones, demostraciones, cupones, devoluciones de dinero, financiamiento de bajo interés, entretenimiento, complementos a cambio, programas de continuidad, vinculaciones.

²⁵ P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 87

²⁶ W. NICKELS, J. Mc HUGH, S. “Mc HUGH. (1997). *Introducción a los Negocios*. España: Mc. Graw Hill. p. 329

²⁷ P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 550

Estos incentivos constituyen una invitación, que ayudan a captar la atención de los clientes al incluir alguna concesión, atractivo o contribución que representan valor al consumidor, proporcionando información que podría llevarlo más rápidamente al producto.

Para nuestro caso, una de las promociones será entregar a los alumnos un complemento a cambio de la inscripción al iniciar el año, compuesto por un equipo de entrenamiento deportivo, que incluirá camiseta, pantaloneta y polines, diseñados de acuerdo a la imagen corporativa que se quiere proyectar a la sociedad.

Organizar una competencia interna y externa al finalizar el año, en donde se otorgarán premios a los mejores equipos y jugadores más destacados en su respectiva categoría, a la cual se invitarán a escuelas, ligas barriales infanto juveniles y otros clubes deportivos.

2.5.5.2 Publicidad

Es “cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica.”²⁸, que de acuerdo a Kotler pueden ser: anuncios impresos y difundidos, empaque exterior, insertos de empaque, películas de cine, folletos, carteles y volantes, directorios, reimpresos de anuncios, vallas/espectaculares,

²⁸ Ibídem p. 550

letreros, exhibiciones de punto de compra, material audiovisual, símbolos y logotipos, videocintas.

La publicidad permite al comprador recibir y comparar los mensajes de diversos competidores, tamaño, poder y éxito del anunciante, expresividad amplificada, monólogo, imagen a largo plazo, legitimidad al producto.

“La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no tiene contacto directo.”²⁹, con el fin de producir en los consumidores un conocimiento sobre las cualidades distintivas del producto, generar una simpatía y crear o desarrollar una demanda para el producto o servicio.

Según Lambin hay diferentes clases de publicidad: de imagen, promocional, interactiva e institucional.

La publicidad de imagen es una comunicación publicitaria que está dirigida hacia la actitud del comprador frente a la marca, es decir no se orientan hacia una acción inmediata sino hacia construir una actitud favorable. Su eficacia se puede evaluar a largo plazo.

²⁹ J. LAMBIN. (1995). *Marketing Estratégico*. España: Mc Graw Hill. p.531

La publicidad promocional es un mensaje que tiene como objetivo la compra y no la actitud. Su eficacia se mide directamente con las ventas realizadas.

La publicidad interactiva es un mensaje publicitario personalizado, cuyo objetivo es instaurar un dialogo entre el anunciante y el posible cliente, mediante la cual se puede establecer una relación comercial. Esta publicidad intenta una combinación entre crear una actitud favorable y lograr una compra inmediata.

La publicidad institucional tiene por objeto crear o reforzar una actitud positiva hacia la empresa, no hacia el producto. Trata de crear una imagen de la organización, a base de un clima de confianza y comprensión, pretende llamar la atención por sus méritos, valores y talentos.

En el presente proyecto se utilizará un mix de publicidad entre la publicidad interactiva, de imagen y la promocional, tendientes a lograr crear una imagen positiva de la empresa en la mente de los potenciales clientes y a su vez generar ventas inmediatas del servicio.

2.5.5.3 Marketing directo

Existen varias tendencias sobre el significado del marketing directo, conocido también como interactivo, a continuación se expondrán dos enunciadas por diferentes autores, que sin contraponerse tienen mucha concordancia e imperceptibles divergencias.

Es el “uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico o internet para comunicarse directamente con clientes o prospectos específicos o solicitar una respuesta directa de ellos”³⁰ que según Kotler, además pueden realizarse a través de catálogos, compras electrónicas y por televisión.

Según Lambin el marketing interactivo o directo tiene dos sistemas: el de venta directa y el de marketing relacional.

El sistema de venta directa, se caracteriza porque las compras son efectuadas y servidas a domicilio, la empresa distribuye directamente sin recurrir a intermediarios. Se utiliza la técnica de venta por correspondencia, el buzoneo, la venta telemática, la venta televisiva, etc.

³⁰ P. KOTLER. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 550

El sistema de marketing relacional, tiene como objetivo establecer un contacto directo con los posibles clientes para mantener una relación continua.

El marketing interactivo tiende a un marketing personalizado, que permite mantener un diálogo con el mercado, e intenta reemplazar el monólogo del marketing tradicional.

La coincidencia radica en que el marketing directo se refiere a una comunicación interactiva entre la empresa y posibles clientes, en que se utilizan canales modernos de comunicación y en que el cliente es atendido a domicilio.

Para la escuela de entrenamiento deportivo es conveniente la utilización del marketing directo, para llegar al cliente de una forma directa y mantenerlo constantemente informado, a través de una página web, catálogos de información y la venta telemática.

3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 Misión

Misión es:

una declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico, y precisa su sistema de valores.³¹

Somos una institución comprometida con la niñez y juventud con el fin de brindar servicios excepcionales en recreación y entrenamiento deportivo que contribuyan a mejorar la calidad de vida en los aspectos físico, emocional y psicológico.

3.1.2 Visión

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”³²

³¹ J. LAMBIN. (1995). *Marketing Estratégico*. España: Mc Graw Hill. p. 573

³² J. FLEITMAN. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill p. 283

La escuela de entrenamiento deportivo CRACKS DEL FUTURO proyecta una imagen nacional como generadora de deportistas élite, con una cultura general deportiva y sólida formación en valores.

3.1.3 Objetivos estratégicos

Ofertar calidad tanto en el entrenamiento deportivo, como en la atención, servicios complementarios y mantenimiento, que satisfagan las necesidades deportivas, formativas y recreativas.

Tener una estructura organizativa dinámica, flexible que permita una gestión de calidad, que satisfaga las expectativas sobre dominio de técnicas y desarrollo de aptitudes físicas y deportivas de los alumnos.

Disponer de talento humano idóneo, capacitado, mantenerlo motivado, satisfecho, comprometido para su crecimiento tanto personal como profesional e institucional, que redunde en una adecuada formación técnica deportiva de los alumnos.

Contar con una infraestructura adecuada, conservando las medidas reglamentarias en cada disciplina deportiva, para lograr en los alumnos una óptima resistencia física y aptitud técnica como parte de su aprendizaje y formación.

Hacer y mantener actualizado un código de convivencia, que priorice la práctica de valores tanto deportivos como institucionales, con el fin de lograr una formación deportiva integral.

Financiar el proyecto con recursos propios formado por el aporte de los socios y con fondos externos de una institución financiera, que viabilicen su ejecución y le permita ser rentable.

3.1.4 Estrategias generales

Desarrollar un programa de calidad que involucre a todos los integrantes de la institución, con el fin de satisfacer las necesidades de entrenamiento y recreación deportiva de los alumnos, tanto en la atención, servicios y mantenimiento.

Diseñar una estructura organizativa dinámica y flexible, para lograr una gestión de calidad al satisfacer las expectativas sobre el aprendizaje de técnicas y desarrollo de aptitudes físicas de los alumnos.

Realizar procesos de selección para contratar el personal más idóneo para la escuela de entrenamiento y recreación deportiva, pagar remuneraciones sobre la media del mercado y con incentivos económicos por resultados.

Contratar un profesional para el diseño y construcción de la infraestructura de acuerdo con las medidas reglamentarias de cada disciplina deportiva, con el

propósito de optimizar la resistencia física y aptitud técnica como parte del aprendizaje y formación.

Construir de forma consensuada entre los integrantes de la institución el código de convivencia, orientado al buen vivir, con el fin de lograr una interrelación armónica y agradable, en la que se practiquen valores tanto deportivos como institucionales.

Elaborar un presupuesto a corto plazo para determinar las necesidades de financiamiento para mantener liquidez y cubrir regularmente las obligaciones dentro de cada año.

3.1.5 Valores institucionales

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Concientizar en la necesidad de cumplir con los compromisos y orientar a directivos, personal y a alumnos para que tengan actuaciones éticas que respeten los derechos e intereses de los grupos de interés internos y externos, para eliminar la corrupción, el abuso y la injusticia.

TRABAJO EN EQUIPO

Prevalece una actitud ágil, activa, entusiasta y colaboradora para trabajar con

otros compartiendo y aprendiendo de todos, para lo cual se buscará constantemente una mejora de la comunicación bilateral, se considerarán las sugerencias y opiniones tendientes a lograr los objetivos estratégicos, para crear un ambiente en donde prevalezca la satisfacción grupal.

HONESTIDAD E INTEGRIDAD

Se requiere que los colaboradores y alumnos respeten los principios éticos y morales en sus actuaciones, teniendo congruencia entre el pensar, decir y hacer.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN AL CLIENTE

Se reconocen a los estudiantes y padres de familia como los principales actores de la empresa, y nos comprometemos con su satisfacción, innovando conjuntamente con ellos los servicios.

COMPROMISO Y LEALTAD PARA CON LA EMPRESA

Los colaboradores se comprometen con el apoyo visible y participativo en todas las actividades tendientes a lograr los objetivos de la escuela de entrenamiento y recreación deportiva.

RESPETO

Se cultiva el respeto a sí mismo y hacia los demás considerando que sus intereses son legítimos, sus derechos son importantes, aceptándoles tal como son, con sus diferencias de pensamiento, cultura, genero, edad, religión, filiación política entre otras.

3.2 FORMACIÓN DE BLOQUES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Charles W. Hill en la página 324: la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional, pues las actividades de creación de valor requieren una asignación de tareas y vinculación entre las distintas personas o funciones, orientadas a incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

Cada función requiere tener su propia estructura para desarrollar de un modo especializado sus capacidades y productividad, considerando las necesidades de comunicación y coordinación con otras funciones, para que no se pierdan las oportunidades de creación de valor.

La estructura debe permitir la creación de una sinergia entre las divisiones, que permita lograr beneficios grupales, en donde los gerentes puedan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos para un manejo del flujo de recursos y capacidades entre las distintas divisiones.

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son la diferenciación y la integración. La diferenciación “es la forma como una compañía asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor”³³. Este valor creado según Porter son las actividades valoradas por los clientes y por las que están dispuestas a pagar.

El nivel de diferenciación está dado por la cantidad de funciones o divisiones distintas que posea una organización, mayor será este nivel cuando más funciones tenga para lo cual requiere una capacitación y especialización superior.

Para la diferenciación hay dos alternativas: la primera se refiere a una distribución de la autoridad para la toma de decisiones y ejercer un control de las actividades generadoras de valor, denominada diferenciación vertical y la segunda en la que se asignan las personas y tareas a las funciones y divisiones, conocida como diferenciación horizontal.

Adicionalmente se requieren establecer actividades de coordinación, mecanismos integradores y diversos sistemas de control para el cumplimiento de las estrategias de un modo efectivo.

La diferenciación es la forma como una compañía se divide en partes que pueden ser funciones y divisiones y la integración es la manera como se combinan estas partes.

³³ CH. HILL. (1996). *Administración Estratégica*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 324

Unidos estos procesos establecen la forma de operar de la estructura organizacional, creando valor exitoso a través de las diferentes estrategias.

3.3 DIFERENCIACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

3.3.1 Diferenciación vertical

Tiene por objeto establecer las relaciones de reporte entre las personas, actividades y funciones en todos los niveles de la empresa, para lo que se debe establecer la cantidad de niveles jerárquicos con su área de control, que está dado por el número de subordinados.

La jerarquía organizacional determina la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la institución. La tendencia es ir hacia una estructura plana con pocos niveles jerárquicos y con áreas de control amplias.

Si la estructura es alta o piramidal tendrá muchos niveles jerárquicos con áreas de control reducidas.

La asignación de responsabilidad y autoridad dependerá de las necesidades de las estrategias tanto a nivel corporativo, de negocios y funcional.

Las estructuras altas generan problemas que dificultan la implementación de la estrategia e incrementan los costos burocráticos que son: mayor número de

gerentes de nivel medio, problemas de motivación, de coordinación y distorsión de la información.

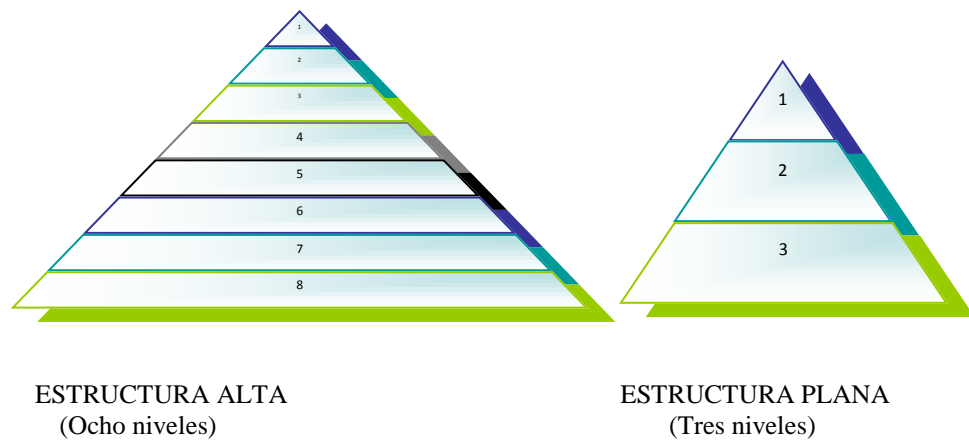
El incremento de los gerentes conlleva el pago de salarios, prestaciones, oficinas, secretarías administrativas, que constituyen un gran gasto lo que significa altos costos burocráticos.

Cuando hay muchos niveles disminuye la autoridad de los gerentes en cada nivel jerárquico, lo que influye en su motivación pues su responsabilidad es menor, su habilidad para dirigir esta limitada y no es percibida por los superiores, pues tratan de delegar responsabilidad y evitan nuevos riesgos.

Muchos niveles impiden la comunicación y coordinación, lo que genera inflexibilidad y pérdidas de tiempo.

Los diferentes gerentes pueden malinterpretar los mensajes ya sea de modo accidental o en forma malintencionada para ajustarlos a sus propios intereses, por lo que la información de la alta Gerencia puede llegar distorsionada.

GRÁFICO 15



Fuente: Administración Estratégica
Autor: Charles W. Hill

3.3.2 Diferenciación horizontal

Consiste en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos estratégicos, para lo cual existen los siguientes tipos de estructura:

Estructura simple. Es utilizada por la compañía pequeña y empresarial, involucrada en generar uno o pocos productos para un segmento específico del mercado. El empresario asume la mayoría de las funciones administrativas, por lo que no existen disposiciones formales de la organización y la diferenciación horizontal es baja pues los empleados son polifuncionales.

Estructura funcional. Al ampliarse las tareas con el crecimiento de la empresa se requiere la contratación de expertos en determinadas áreas, para lo que se

requiere una diferenciación horizontal. Aparece la especialización, se agrupan a las personas por su experiencia o porque utilizan los mismos recursos.

Estructura multidivisional. Permite el crecimiento de una empresa y se diferencia de la funcional en que cada línea de producto tiene su propia unidad con todas las funciones de apoyo y se crea un staff para controlar a cada una de las divisiones, conformado por los gerentes corporativos, como otro nivel en la jerarquía organizacional.

Estructura matricial. Es una red compleja que por un lado tiene las funciones y por el otro los productos o proyectos. Emplea la diferenciación vertical. Las estructuras son planas y los empleados tienen dos jefes uno de funciones y otro de proyectos.

Estructura de equipos por productos. Las personas están organizadas en permanentes grupos interdisciplinarios, que contribuyen a solucionar problemas y acelera la innovación para satisfacer al cliente. Las actividades o tareas se dividen a lo largo de los proyectos para reducir costos, monitorear y controlar el proceso de fabricación.

Estructura geográfica. La base para agrupar las actividades es la distribución geográfica. Suministra más control pues existen varias jerarquías regionales. Reduce problemas de coordinación y centraliza actividades como compras en donde puede utilizar economías de escala.

3.4 INTEGRACIÓN Y MECANISMO.

El nivel de integración que se refiere “al grado hasta el cual una organización busca coordinar sus actividades de creación de valor y generar una interdependencia.”³⁴, se relaciona de una forma directa con el nivel de diferenciación de la compañía, pues mientras mayor sea este nivel se requiere mayor integración, lo que está vinculado con la eficiencia en el funcionamiento y el cumplimiento de metas de la organización.

Mecanismos integradores. Existen diferentes mecanismos integradores: contacto directo, roles de vinculación, comités de trabajo, equipos permanentes, roles integradores, departamentos integradores y estructura matricial. Tienen un costo burocrático mientras más complejo es el mecanismo integrador.

Contacto directo: Es uno de los más sencillos mecanismos integradores, que tiene por objetivo determinar un contexto dentro del cual los gerentes de diferentes divisiones o departamentos funcionales puedan trabajar juntos para resolver problemas mutuos. El conflicto se da porque estos gerentes que tienen autoridad y distintas orientaciones pueden querer competir en lugar de cooperar.

Roles de vinculación interdepartamental: Consiste en dar a una persona en cada división y función la responsabilidad de coordinar con otra, mediante reuniones diarias, semanales, mensuales o cuando sea necesario. Es una forma de transferir información.

³⁴ CH. HILL. (1996). *Administración Estratégica*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 347

Comités de trabajo temporales: Es una forma compleja de mecanismo integrador, integrada temporalmente por un miembro de cada función o división, que tiene a cargo la solución de problemas. Funcionan hasta la resolución del conflicto, momento en el que los miembros vuelven a sus puestos habituales de trabajo.

Equipos permanentes: Es un mecanismo integrador permanente con un equipo continuo, interdisciplinario que tienen a su cargo la resolución efectiva de problemas recurrentes y la responsabilidad de incrementar la coordinación e integración entre las funciones para mejorar el desempeño corporativo.

Se utiliza en compañías grandes y complejas, se caracteriza por las sesiones intensivas que mantienen los gerentes en donde pueden apreciar los puntos de vista de los demás, para desarrollar estrategias organizacionales cohesivas.

Roles integradores: Tienen como función estimular la integración entre las divisiones o departamentos. Es manejado a tiempo completo como un staff, está a cargo de un experto independiente que normalmente es un gerente sénior con experiencia y conocedor de las necesidades comunes de los diferentes departamentos, que tiene como objetivo su coordinación y lograr su sinergia para mejorar el desempeño corporativo.

Departamentos integradores: Son utilizados en grandes y diversificadas corporaciones, está constituido de planeadores estratégicos y se lo conoce como el departamento de planeación estratégica y puede actuar como staff.

Estructura matricial. Se construye sobre la base de comités de trabajo temporales, es utilizada cuando se requieren respuestas rápidas y la diferenciación es alta.

Para la escuela de entrenamiento y recreación deportiva, en cuanto a diferenciación vertical, se utilizarán pocos niveles jerárquicos para lograr una estructura plana, por su tamaño de iniciación, y en lo que se refiere a diferenciación horizontal, las tareas o actividades serán agrupadas en base de las funciones, es decir se utilizará una estructura funcional.

Como mecanismo integrador se usará el contacto directo entre todos los Gerentes o Jefes departamentales con el fin de cumplir coordinadamente con los objetivos estratégicos y dar solución a los problemas mutuos.

3.5 CADENA DE VALOR

Según Michael Porter la cadena de valor tiene por objeto lograr que las empresas alcancen el éxito, a través de establecer una ventaja competitiva, que puede ser: precios competitivos, variedad de productos o servicios, ingreso a nuevos mercados con eficiencia, optimización de los recursos, personal calificado, motivado y comprometido, dirección estratégica de un modo agresivo y flexible.

El proceso de la elaboración de la cadena de valor considera las actividades de la empresa, pues M. Porter manifiesta que “el nivel más adecuado para construir una

cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular³⁵, y para diseñarla, se debe descomponer a la empresa en sus partes constitutivas, es decir, se requiere de un análisis de la actividad empresarial.

Las actividades deben ser clasificadas en:

Actividades primarias. Son las indispensables para lograr una ventaja competitiva, tienen que ver directamente con el desarrollo del producto o servicio, como producción, logística, comercialización y servicio post venta.

Actividades de apoyo. Son las que dan soporte a las primarias, entre las que se encuentran: recursos humanos, compras, desarrollo tecnológico, telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación, finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, asesoría legal, relaciones públicas, gerencia general.

Estas actividades a su vez se clasifican en directas cuando intervienen en la creación de valor, indirectas cuando apoyan a las directas y las de aseguramiento de la calidad.

Para la escuela de entrenamiento recreativo y formativo, se han elegido como actividades primarias: identificar las necesidades deportivas de los niños beneficiarios y diseñar modelos de servicios, la planificación y entrenamiento deportivo, relaciones con los deportistas profesionales, seguimiento de los ex alumnos, venta de servicios e implementos deportivos, actividades que han sido agrupadas en procesos de

³⁵ M. PORTER. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 36

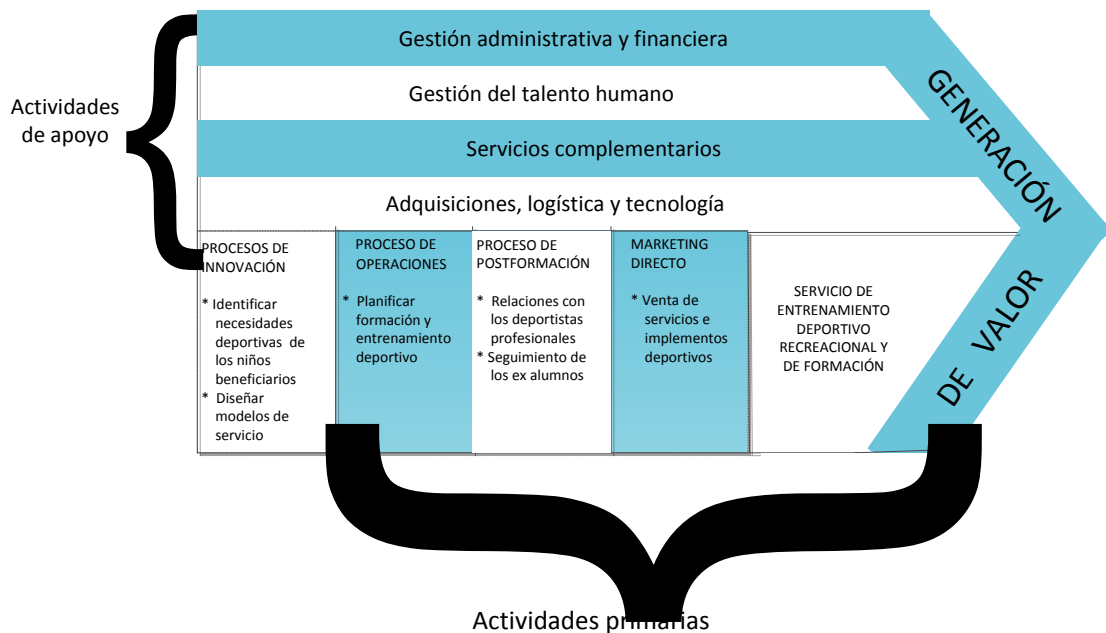
innovación, operaciones, post formación, marketing directo, que constituyen el servicio de entrenamiento deportivo y son las directas generadoras de valor.

Como actividades de apoyo se han definido a la gestión administrativa y financiera, gestión del talento humano, servicios complementarios, adquisiciones, logística y tecnología, actividades indirectas que apoyan a las directas.

Las actividades de aseguramiento de la calidad están a cargo de todo el personal de la empresa, que se reunirá periódicamente para evaluar problemas y analizar propuestas de solución entregadas como sugerencias a través del sistema interno de información.

GRÁFICO 16

CADENA DE VALOR



Fuente: Michael Porter

Autor: Carlos Eduardo Freire Moya

3.6 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

“es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa”³⁶ y adicionalmente se ha realizado una especificación del cargo, en la que se han determinado requisitos mínimos de educación formal, experiencia y competencias requeridas para cada uno de ellos, y que se encuentran descritos a continuación:

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: Gerente General

DEPENDENCIA: Gerencia

FUNCIÓN PRINCIPAL: Dirigir la escuela de entrenamiento y recreación deportiva, dando cumplimiento a los objetivos estratégicos.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Administrar la escuela de entrenamiento e informar a la Junta General de Accionistas sobre su gestión y cumplimiento de objetivos en los ámbitos deportivos, competitivos

³⁶ I. CHIAVENATO. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 331

y académicos de la Institución a su cargo. Representarla judicial y extrajudicialmente.

Aprobar el plan operativo anual que debe ser elaborado por todos los integrantes de la institución distribuidos en equipos de trabajo preestablecidos (comisiones), realizar su seguimiento y evaluarlo al finalizar el año.

Responder por el manejo de tesorería y por la contabilidad. Autorizar gastos e inversiones y firmar los respectivos contratos hasta por el monto autorizado.

Evaluar el plan estratégico institucional y formular modificaciones conjuntamente con Gerentes, Coordinadores y jefes departamentales.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y otras disposiciones impartidas por autoridades competentes, en el desempeño de su cargo.

Contratar al personal, asignar comisiones, aprobar la distribución de trabajo, el horario y autorizar la participación interinstitucional.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y de cuarto nivel en Gerencia deportiva.

EXPERIENCIA:

1 año en funciones similares.

COMPETENCIAS:

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Innovación

Capacidad de organización y planificación

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: GERENTE DEPORTIVO

DEPENDENCIA: GERENCIA DEPORTIVA

FUNCIÓN PRINCIPAL: Dirigir y controlar la planificación, organización y ejecución de los programas de entrenamiento tanto a nivel recreativo como formativo que se desarrollaran en la institución.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Elaborar el reglamento interno de trabajo y participar en la formulación del plan operativo anual, de acuerdo con los objetivos estratégicos, las disposiciones del Ministerio de Educación, normas y leyes vigentes, considerando las sugerencias y opiniones del personal de la Institución.

Dirigir la elaboración del código de Convivencia en el que deben participar todos los estamentos de la institución, presentarlo para su aprobación y evaluar su cumplimiento.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función

Reemplazar al Gerente en su ausencia, coordinar a las comisiones y supervisar el trabajo de los coordinadores deportivos. Evaluar los avances periódicos de los niños de recreación y de formación deportiva, para solicitar la reformulación de las planificaciones

Evaluar la eficiencia de las estrategias en el cumplimiento de los objetivos y presentar propuestas de reformulación considerando las sugerencias realizadas por su personal.

Normar las planificaciones de los entrenadores que deben contener objetivos, parte teórica, práctica con estrategias técnicas y tácticas de juego específicas en cada disciplina para las fases inicial, media y final de cada entrenamiento.

Centralizar la información, para que los miembros de la institución conozcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del plan operativo anual, recibir informes sobre los avances, opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

Asesor al Gerente General en asuntos técnico – deportivos y mantenerlo informado semanalmente sobre el cumplimiento de sus funciones.

PERFIL DEL CARGO:

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de tercer nivel en educación física y conocimientos de administración.

EXPERIENCIA:

1 año en funciones similares, o como Director, o Coordinador Deportivo

COMPETENCIAS:

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Dinamismo - energía

Iniciativa

Innovación

Capacidad de organización, dirección y control

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: COORDINADOR A NIVEL RECREACIONAL

DEPENDENCIA: GERENCIA DEPORTIVA

FUNCIÓN PRINCIPAL: Responsable de controlar el entrenamiento a nivel recreativo

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Realizar un seguimiento de las planificaciones realizadas por los entrenadores y retroalimentar los resultados. Llevar un registro de la asistencia y de los avances de

los alumnos e informar sobre los mismos a sus representantes o padres de familia.

Organizar eventos culturales - deportivos a nivel interno y externo para la participación de los niños de la institución a nivel recreativo.

Informar al Gerente Deportivo sobre los avances en el cumplimiento de los planes estratégicos concernientes a su área.

Investigar y mantener informados a los miembros de la Institución sobre cambios en la reglamentación y conformación de categorías establecidas por la Federación Deportiva Estudiantil.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función

Controlar la organización, utilización y correcto almacenamiento de los implementos deportivos, que se encuentran a cargo de los entrenadores.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de tercer nivel en educación física

EXPERIENCIA:

1 año de entrenador deportivo de niños

COMPETENCIAS:

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Innovación

Capacidad de organización y planificación

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: COORDINADOR A NIVEL FORMATIVO

DEPENDENCIA: GERENCIA DEPORTIVA

FUNCIÓN PRINCIPAL: Responsable de controlar el entrenamiento a nivel formativo

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Realizar un seguimiento de las planificaciones realizadas por los entrenadores y retroalimentar los resultados. Llevar un registro de la asistencia y de los avances de los alumnos e informar sobre los mismos a sus representantes o padres de familia.

Investigar y mantener informados a los miembros de la Institución sobre cambios en la reglamentación y conformación de categorías establecidas por la Federación Deportiva Estudiantil.

Organizar eventos culturales - deportivos a nivel interno y externo para la participación de los niños de la institución a nivel formativo.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

Informar al Gerente Deportivo sobre los avances en el cumplimiento de los planes estratégicos concernientes a su área.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Controlar la organización, utilización y correcto almacenamiento de los implementos deportivos, que se encuentran a cargo de los entrenadores.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de tercer nivel en educación física

EXPERIENCIA:

2 años de experiencia como entrenador deportivo de niños

COMPETENCIAS:

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Capacidad de organización y planificación

Iniciativa

Innovación

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: ENTRENADOR DEPORTIVO

DEPENDENCIA: COORDINACIÓN NIVEL RECREACIONAL

FUNCIÓN PRINCIPAL: Responsable por el adecuado desarrollo del potencial cognitivo, físico y valorativo de los niños, orientado hacia la recreación o formación deportiva, conforme a las leyes, normas y técnicas vigentes.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Elaborar y entregar la planificación de los entrenamientos, que deben contener objetivos, parte teórica, práctica con estrategias técnicas y tácticas de juego específicas

para cada disciplina, considerando la situación personal de los niños, sus capacidades y habilidades. Evaluar los resultados y retroalimentar los procesos.

Desarrollar la locomoción, equilibrio, manipulación, mediante la ejercitación, para lograr hábitos que se puedan convertir en destrezas y/o habilidades deportivas, considerando las edades de los niños.

Formar a los estudiantes en valores como el compañerismo el respeto, la solidaridad, el trabajo en equipo, que repercutan en un adecuado comportamiento. Promover el análisis reflexivo sobre su comportamiento, generando el autocontrol y automotivación hacia el aprendizaje de valores, de técnicas y tácticas deportivas

Entrenar a los niños en las diferentes disciplinas considerando la fase inicial, media y final, sus habilidades, dirigiendo sus esfuerzos hacia los de más bajo desempeño, para lograr su integración.

Asistir y participar activamente en todos los actos convocados por los organismos de la Institución.

Capacitarse y entrenarse en nuevas técnicas y tácticas deportivas, para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación de desempeño.

Controlar el orden y disciplina de los estudiantes dentro y fuera del establecimiento y resolver los problemas en coordinación con el Coordinador del nivel de recreación o formativo que corresponda.

Llevar actualizados los registros de disciplina, rendimiento y evaluación de los estudiantes a su cargo, reportarlos semanalmente al Coordinador respectivo.

Contribuir a mantener un adecuado clima organizacional tratando con respeto a los estudiantes, compañeros, autoridades y padres de familia, considerando el código de convivencia.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de tercer nivel en Educación Física, o entrenador deportivo, o deportistas profesionales retirados

EXPERIENCIA:

1 año en funciones similares

COMPETENCIAS:

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Innovación

Iniciativa

Capacidad de organización y planificación

Ética

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: COORDINADOR TALENTO HUMANO

DEPENDENCIA: Departamento de Talento Humano

FUNCIÓN PRINCIPAL: Manejar los sistemas de Recursos Humanos.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Elaborar un sistema de evaluación para los alumnos de la institución de acuerdo a los objetivos estratégicos, exigencias del Ministerio de Educación, normas y leyes deportivas vigentes. Presentarlo al Gerente General para su aprobación. Realizar el proceso de inducción de los estudiantes

Reclutar, seleccionar e inducir al personal técnico deportivo, administrativo y de servicios. Controlar su asistencia, llevar registros e informar novedades al Jefe inmediato.

Diseñar, aplicar y mantener actualizado un sistema de evaluación de desempeño y de incentivos para directivos, personal técnico deportivo, administrativo y de servicios. Retroalimentar sus resultados.

Semestralmente medir los niveles de satisfacción laboral y determinar el clima organizacional. Presentar sus resultados y recomendaciones al Gerente General. Programar actividades sociales, deportivas y culturales para integrar al personal de la institución.

Elaborar la nómina de personal y coordinar su pago con un banco a través de cuentas de ahorro.

Capacitarse y entrenarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación de desempeño.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de tercer nivel en administración, Ingeniería Comercial, Administración de Personal o Psicología Industrial.

EXPERIENCIA:

1 año en manejo de sistemas de personal.

COMPETENCIAS:

Relaciones públicas

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Innovación

Iniciativa

Pensamiento analítico – crítico

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: JEFE FINANCIERO

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO

FUNCIÓN PRINCIPAL: Responsable del manejo de flujos de efectivo y de la contabilidad de acuerdo con los objetivos estratégicos

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Participar en la elaboración del presupuesto de la Institución, recaudar fondos y realizar oportunamente los pagos autorizados. Firmar conjuntamente con el Gerente General cheques, contratos balances y comprobantes de pago hasta por el monto autorizado.

Llevar la contabilidad, elaborar estados financieros, declaraciones de impuestos y presentarlas en la Superintendencia de Compañías y en el SRI. Realizar el análisis financiero de los estados, con los índices correspondientes, para determinar la situación económica y financiera de la empresa.

Elaborar mensual y eventualmente informes financieros y relacionados con la disponibilidad de fondos, las posibilidades de inversión y presentarlos al Gerente General.

Realizar la conciliación bancaria de las cuentas de la Institución. Verificar mensualmente las cuentas por cobrar y pagar. Presentar los respectivos informes al Rectorado.

Capacitarse y entrenarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación de desempeño.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o Finanzas

EXPERIENCIA:

2 años en funciones similares

COMPETENCIAS:

Modalidades de contacto

Dinamismo energía

Pensamiento analítico – crítico

Integridad

Honestidad

Capacidad de organización y planificación.

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: ASISTENTE DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA

DEPENDENCIA: ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA

FUNCIÓN PRINCIPAL: Responsable de las adquisidores de bienes, servicios y tecnología, manejo de los activos fijos.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Elaborar y actualizar el inventario de bienes del establecimiento y guardar las actas de entrega recepción

Buscar los mejores y más confiables proveedores de bienes, servicios y tecnología, considerando la mejor calidad, solicitar cotizaciones, analizarlas y presentar informes para su aprobación al Gerente General.

Coordinar el servicio de transporte contratado, la asignación de estudiantes a los buses por destino.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Estudios superiores en Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría

EXPERIENCIA:

1 año en funciones similares

COMPETENCIAS:

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Dinamismo – energía

Pensamiento analítico – crítico

Integridad

Honestidad

Capacidad de organización y planificación.

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: SECRETARIA

DEPENDENCIA: SECRETARÍA

FUNCIÓN PRINCIPAL: Manejar la correspondencia de la institución, llevar registros y archivos de la institución.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Recibir, contestar y enviar correspondencia de la Institución, elaborar certificados y otros documentos requeridos por los estudiantes, padres de familia o personal técnico de la escuela.

Atender a los padres de familia realizando internamente los trámites de sus pedidos con el personal de la institución.

Capacitarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación de desempeño.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

PERFIL DEL CARGO:

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Título de bachiller con estudios universitarios

EXPERIENCIA:

1 año en funciones similares.

COMPETENCIAS:

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Innovación

Capacidad de organización y planificación

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: MÉDICO

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE SERVICIO MÉDICO

FUNCIÓN PRINCIPAL: Planificar ejecutar y responder por el servicio médico, así como nutricional de los estudiantes y el personal de la escuela de entrenamiento deportivo.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Atender a estudiantes, al personal directivo, técnico, administrativo en consultas médicas, en primeros auxilios y en asesoramiento nutricional de acuerdo con los objetivos estratégicos de la institución.

Llevar un historial clínico de los estudiantes y realizar programas de medicina preventiva deportiva y nutricional.

Dar instrucciones y conferencias sobre salud deportiva, nutrición y educación para la salud. Capacitarse y entrenarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación de desempeño.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:

Médico o Doctor en Medicina con especialización en medicina deportiva y conocimientos sobre nutrición

EXPERIENCIA:

2 años en funciones similares

COMPETENCIAS:

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Innovación

Capacidad de organización y planificación.

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: COORDINADOR DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

DEPENDENCIA: BIENESTAR ESTUDIANTIL

FUNCIÓN PRINCIPAL: Asesorar a los estudiantes con problemas de índole comportamental.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Recibir y dar seguimiento de los casos de problemas de adaptación o integración en el grupo, tratarlos y realizar seguimiento. Conversar con estudiantes y familiares para detectar problemas y plantear conjuntamente alternativas de solución a los problemas relacionados con la conducta de los estudiantes.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Capacitarse y entrenarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación de desempeño.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados

PERFIL DEL CARGO**REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Psicología educativa

EXPERIENCIA:

1 año en funciones similares

COMPETENCIAS:

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Adaptabilidad

Pensamiento analítico – crítico

Iniciativa

Capacidad de organización y planificación

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y RECREACIÓN DEPORTIVA

CRACKS DEL FUTURO

Talento humano al servicio del deporte

DESCRIPCIÓN DE CARGO

NOMBRE: ASISTENTE DE MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS

DEPENDENCIA: MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS

FUNCIÓN PRINCIPAL: Responsable del diseño y actualización de la imagen de la empresa y del marketing relacional o directo

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

Realizar investigaciones de mercado para evaluar la percepción que tienen los clientes sobre la imagen de la empresa y la satisfacción de los servicios recibido, presentar los resultados con las recomendaciones para que sean analizados por todo el personal.

Planificar y realizar el marketing relacional para realizar visitas a instituciones en donde se puedan conseguir nuevos estudiantes.

Capacitarse y entrenarse para lograr su mejoramiento profesional, de acuerdo con el plan de capacitación de la institución y los resultados de la evaluación de desempeño.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas impartidas por autoridades competentes en el desempeño de su función.

Mediante el sistema interno de comunicación, mantenerse informado sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, del plan operativo anual y enviar opiniones y sugerencias para mejorar los resultados

PERFIL DEL CARGO**REQUISITOS MÍNIMOS DE EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en marketing

EXPERIENCIA:

2 años en posiciones similares

COMPETENCIAS:

Liderazgo

Modalidades de contacto

Pensamiento estratégico

Orientación a los resultados

Iniciativa

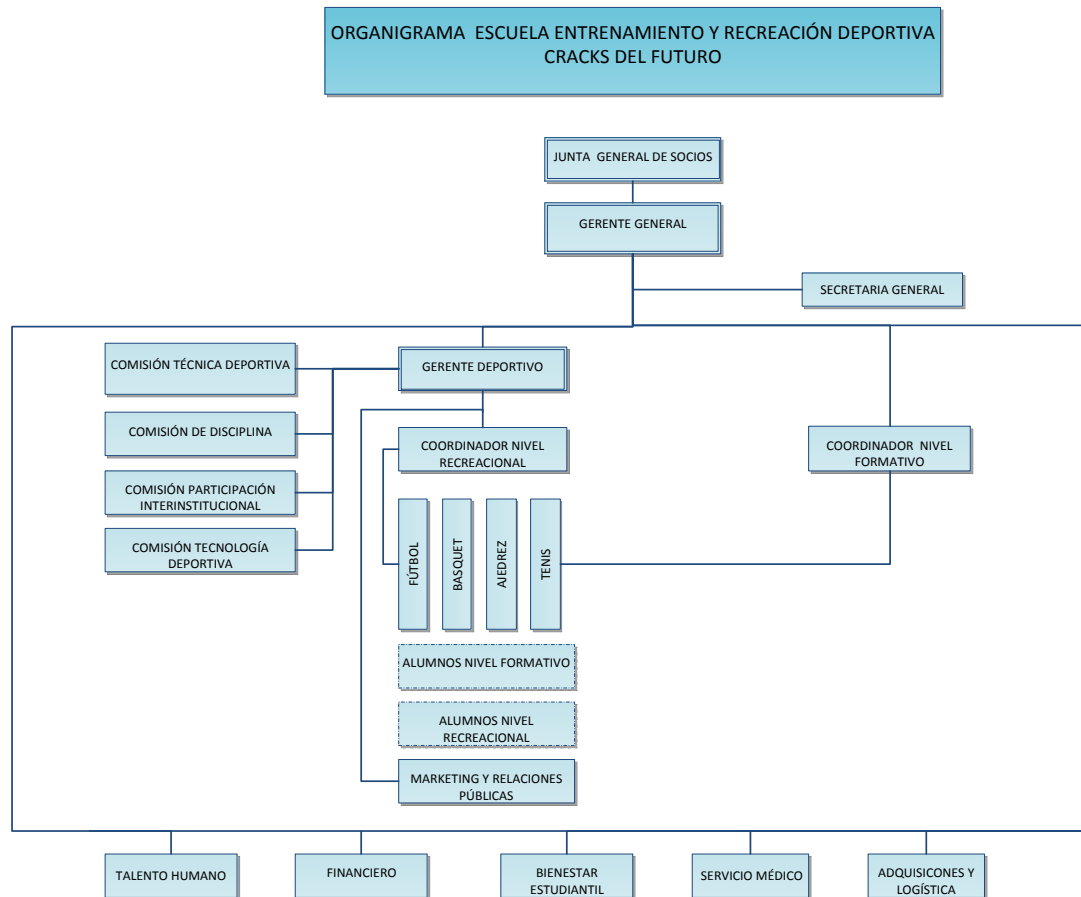
Capacidad de organización y planificación

3.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Refleja la estructura diseñada, que es dinámica, flexible y plana. Considera tanto la formación de bloques como los procesos con sus respectivas actividades de la cadena de valor.

Como característica especial de la estructura, las comisiones constituyen equipos de trabajo, que a más de realizar las funciones asignadas, pueden desarrollar proyectos para interrelacionarse y lograr mejoras a todo nivel.

GRAFICO 17



Autor: Carlos Eduardo Freire Moya

4. OPERACIONES

“La función de operaciones es vital para la organización ya que produce los bienes y servicios que son su razón de existir”,³⁷ y es aquí donde se deben determinar todos los requerimientos de insumos, materiales, personal entre otros, necesarios para el proceso de su elaboración.

La administración de operaciones se encarga de administrar los recursos dedicados a la producción de bienes y servicios, para lo cual deben planificar, controlar y mejorar las actividades de la operación, que incluyen un diseño de los bienes, servicios, con sus sistemas o procesos, considerando los objetivos estratégicos.³⁸

4.1 DISEÑO DE SERVICIOS

“El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe; solamente se puede observar el resultado después del hecho”³⁹ y por ende el cliente está en contacto directo con el proceso de producción, y en algunos casos con la actitud de servicio y una atención personal.

³⁷ S NIGEL. (1999). *Administración de Operaciones*. México: Compañía Editorial Continental. p. 7

³⁸ Cfr. Ibídem p. 39

³⁹ R. SCHROEDER. (1992). *Administración de Operaciones*. México: Mc Graw Hill. p. 144

Bajo este contexto es muy importante que en el diseño del servicio se considere al cliente como su eje central, pues él debe decidir que necesidades quiere satisfacer y cuál es la caracterización del servicio que quiere recibir.

Para el presente proyecto, en la caracterización del servicio, se han considerado los resultados de la investigación de mercado, que contienen las preferencias de los potenciales consumidores o clientes y los objetivos estratégicos y es la siguiente:

El servicio deportivo se realizará en un periodo anual que iniciará en el mes de septiembre y concluirá en el mes de junio, en un horario de lunes a viernes de 3 pm a 6 pm y el sábado durante todo el día. En el mes de julio se iniciarán cursos vacacionales con un horario extendido para toda la jornada. Inicialmente se ofertarán como disciplinas deportivas el fútbol, básquet, tenis y ajedrez que pueden ser tomadas de forma individual o simultánea.

A nivel de infraestructura contará con:

Amplios espacios verdes con canchas e instalaciones deportivas para las disciplinas ofertadas, de acuerdo con las normas vigentes sobre especificaciones de tamaño y diseño.

Aulas de instrucción para que se impartan conocimientos y técnicas, dotadas de un ergonómico mobiliario con pizarrón interactivo, computadora y retroproyector.

Salón de juego de ajedrez con mesas y juegos en un tamaño adecuado.

Área de entrenamiento cubierta, con baños, vestidores y duchas para uso de los estudiantes, con casilleros de uso individual.

Sala de espera dotada de un plasma, un futbolín y mesa de pingpong para uso de los representantes o padres de familia.

Los departamentos de apoyo, con automatización de los procesos de registros de personal y estudiantes, dispondrán de cubículos, computadoras, teléfono, impresora y fotocopiadora de uso común.

Según Roger Schroeder, se debe diseñar además el sistema de suministro de servicio que contiene elementos físicos y la fuerza de trabajo que se utiliza para producir el servicio, entre los cuales están:

- Tecnología que se refiere al grado de automatización, el equipo, grado de integración vertical
- Flujo de proceso que considera la secuencia de actividades para producir el servicio

- Tipo de proceso, está relacionado con el contacto con el cliente que puede ser alto cuando él está recibiendo directamente el servicio, el grado de adaptación o interacción.
- Ubicación y tamaño del servicio, tamaño del área asignada.
- Fuerza de trabajo, habilidades requeridas, compensaciones, participación y organización.

4.2 DISEÑO DE PROCESOS

Según Barry Render el diseño del proceso de servicio debe considerar la interacción con el cliente, ajustado a sus requerimientos para que sea efectivo y eficiente, orientados a la innovación.

Por la interacción con el cliente, se debe considerar algunos aspectos en los recursos humanos, tanto en su reclutamiento como en su capacitación.

En el servicio de la escuela de entrenamiento y/o formación deportiva, a nivel de interacciones entre directivos, personal administrativo, técnico y estudiantes primará el código de convivencia que norma el comportamiento, que se realizará de un modo conjunto entre todos los integrantes de la escuela de entrenamiento, orientados hacia una convivencia armoniosa y agradable, basadas en el respeto mutuo, en un ambiente seguro, limpio y bien cuidado.

Se exigirá que el personal administrativo, técnico y de servicios se mantenga actualizado tanto en técnicas deportivas como en relaciones humanas y valores.

Los procesos en la escuela de acuerdo con la cadena de valor antes presentada, fueron clasificados en primarios que son los generadores de valor que son los de innovación, de operaciones, de post formación, de marketing directo y de apoyo los de gestión administrativa y financiera, de talento humano, de servicios complementarios, adquisiciones, logística y tecnología.

En el diseño de procesos tanto de actividades primarias y de apoyo se consideraron la calidad de la atención del cliente interno y externo. El cliente no debe participar de los procesos internos y el que realiza ese trámite es el empleado de la escuela.

4.3 DIAGRAMA DE FLUJO

“es un esquema o dibujo del movimiento de materiales, productos o personas”⁴⁰, que en conjunto forman procesos, que permiten visualizarlos o identificar problemas, posibilidades de mejora o actividades que no generan valor en un proceso.

Para su elaboración se debe identificar el proceso, sus pasos o actividades, un inicio y un fin.

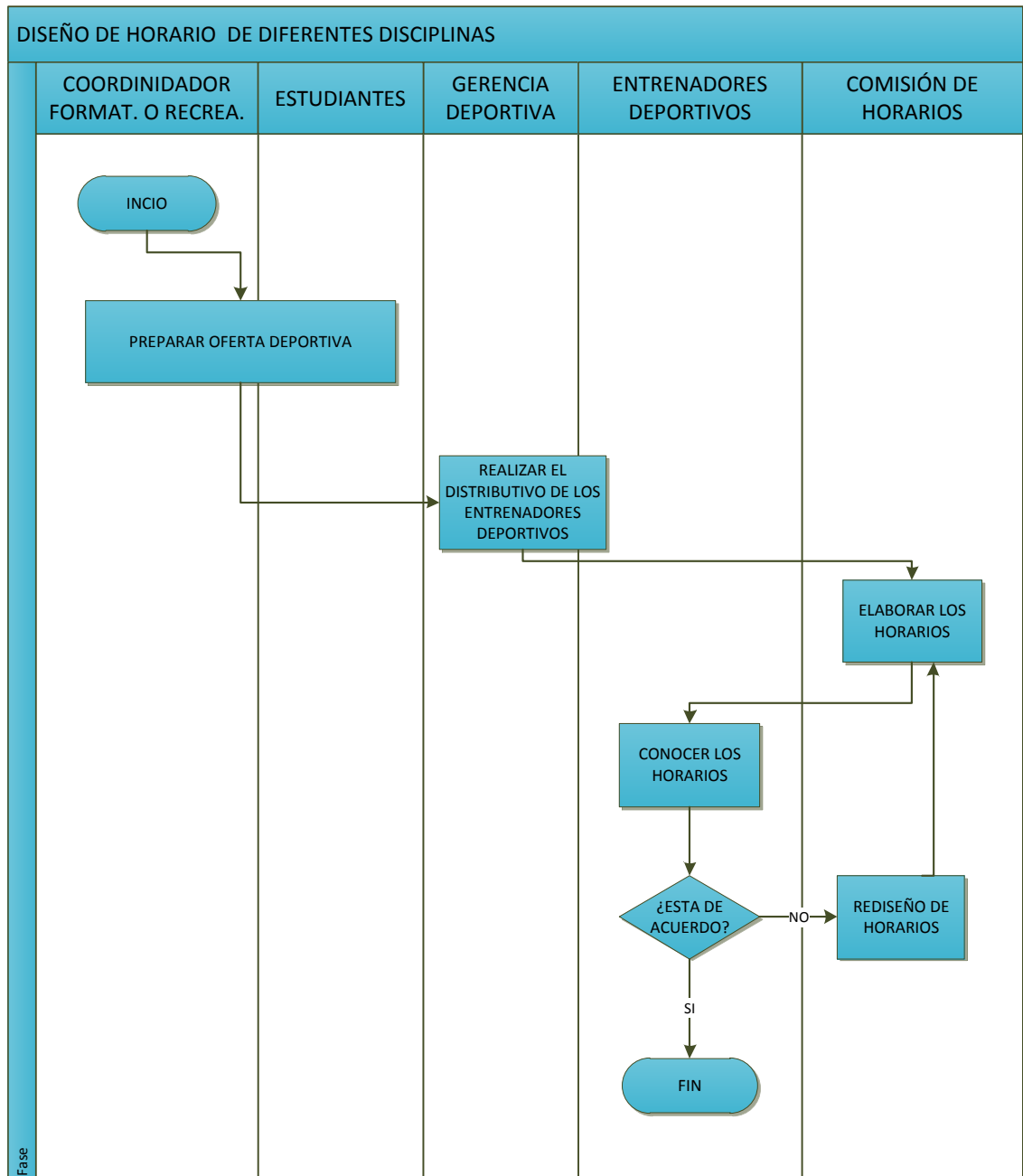
⁴⁰ B. RENDER, J. HEIZER. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Prentice Hill .p. 257

Según Roger Scheroeder la mayoría de procesos tanto de servicios como de manufactura pueden mejorarse al realizar un diagrama de flujo, pues se definen cada uno de sus pasos y relaciones y su análisis permitirá optimizar recursos y la calidad en la atención al cliente.

A continuación se presentan los diagramas de flujo de los principales procesos de la escuela de entrenamiento deportivo, tanto de las actividades primarias, como de las de apoyo, que han sido diseñados para ofrecer un servicio al cliente más eficiente y de calidad, eliminando las actividades que no generan valor.

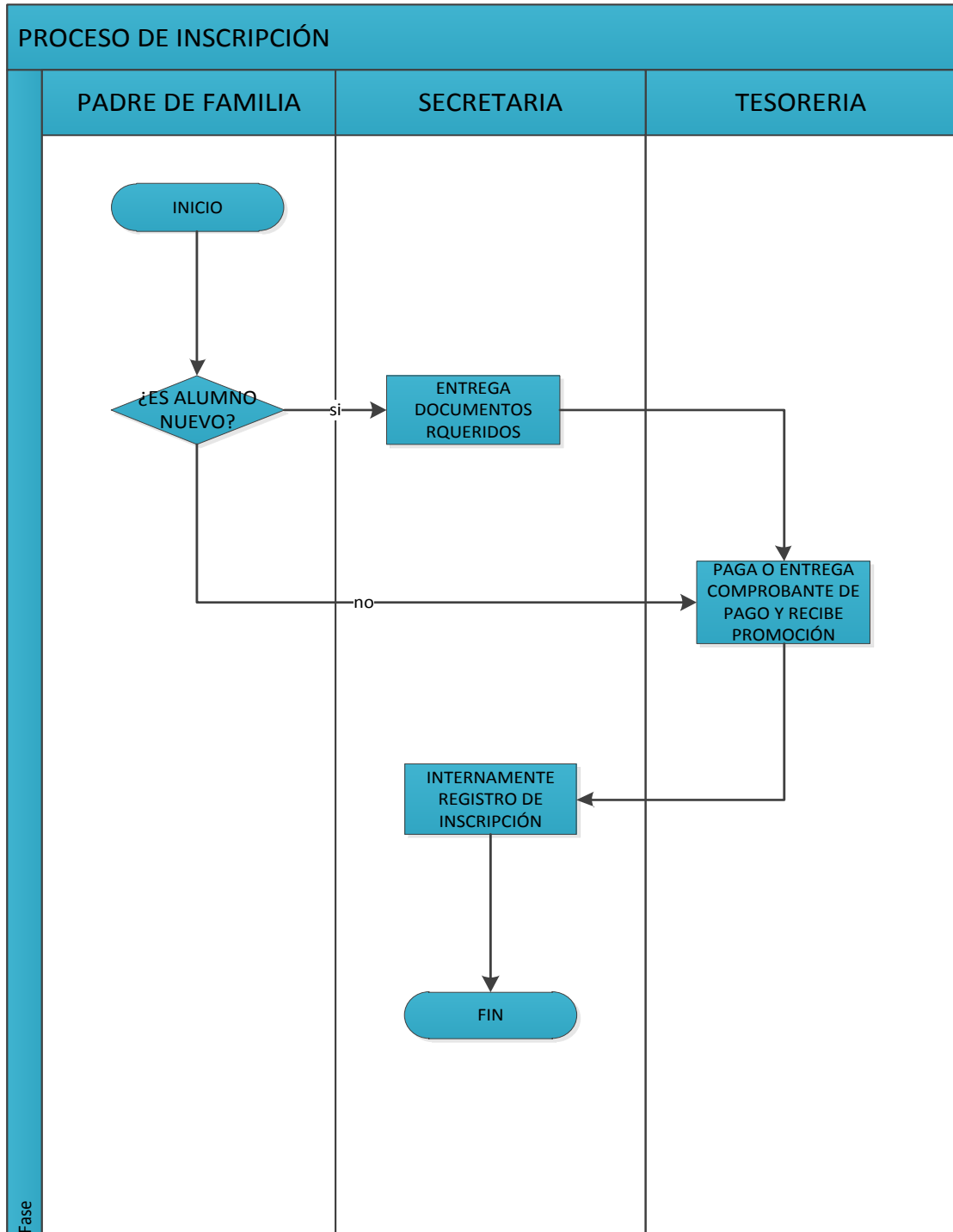
PROCESOS PRINCIPALES O PRIMARIOS

GRÁFICO 18



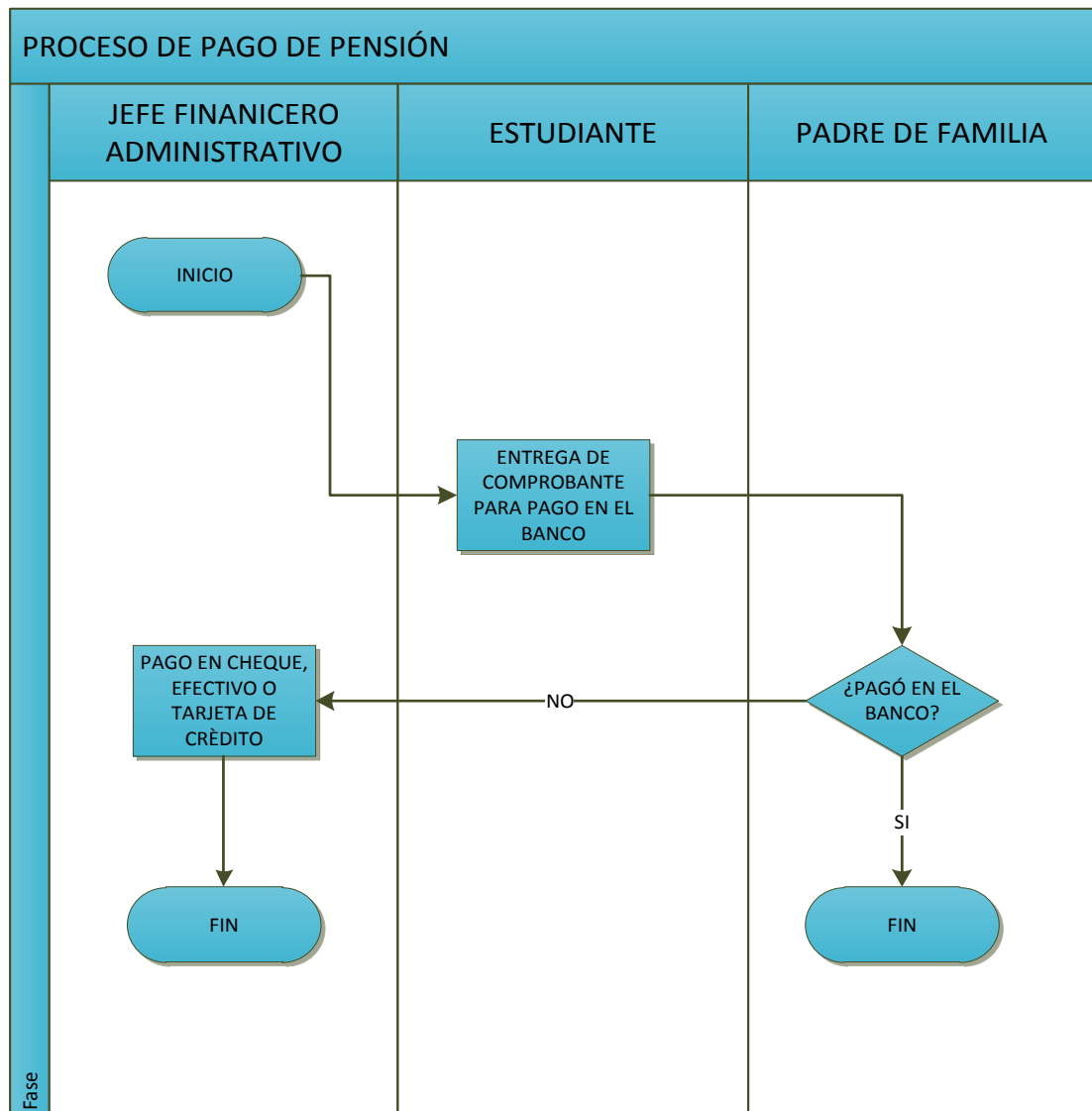
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 19



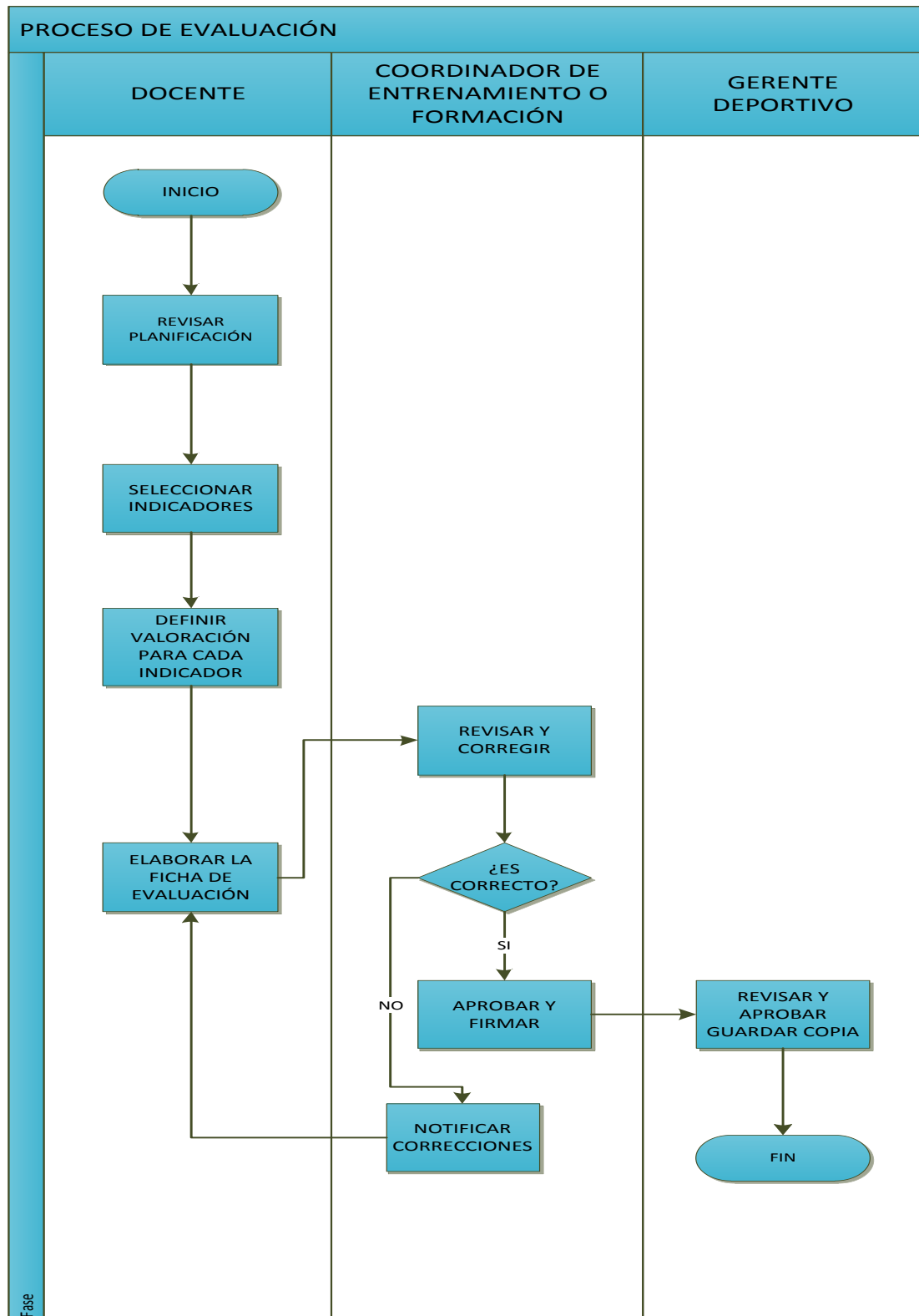
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 20



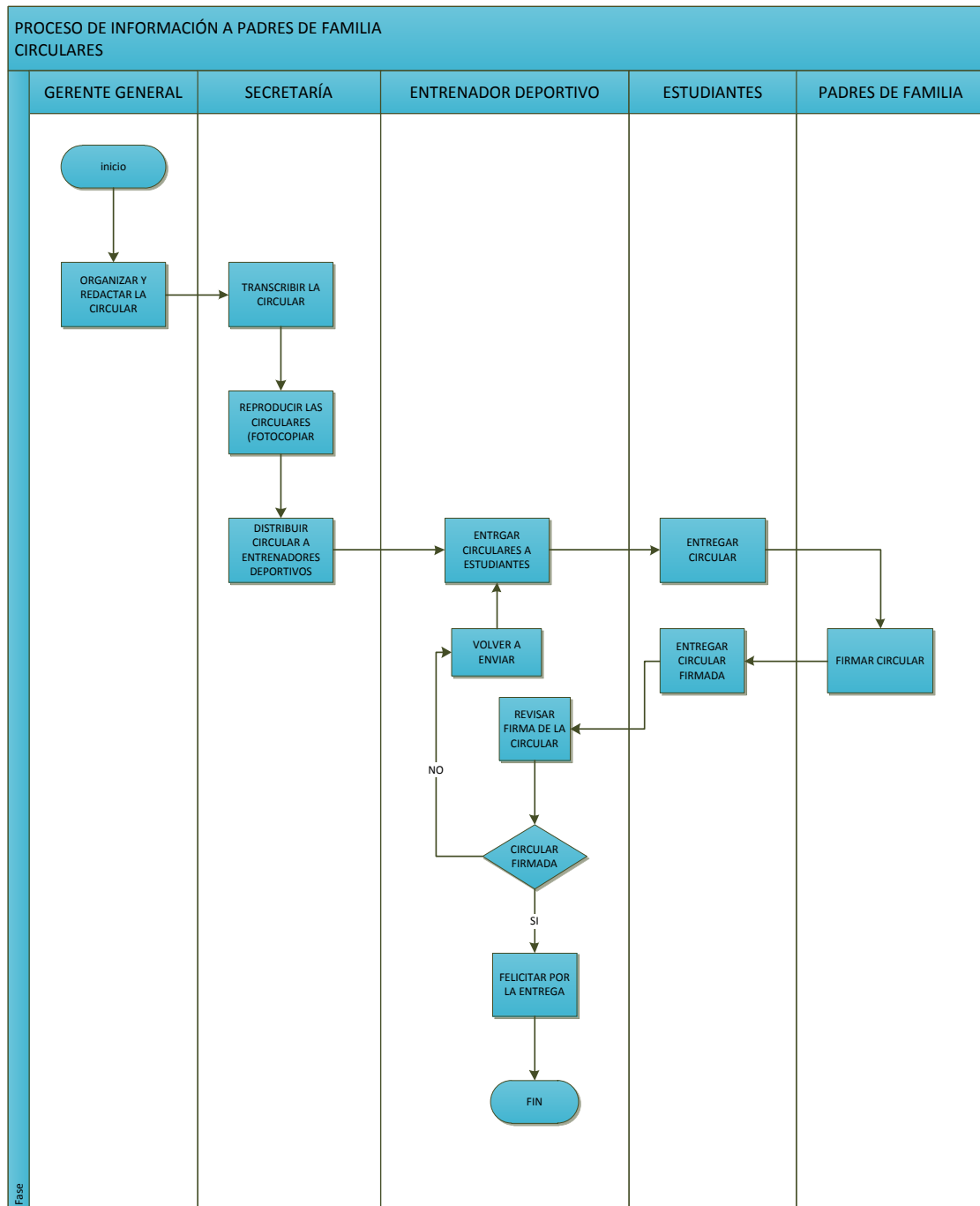
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 21



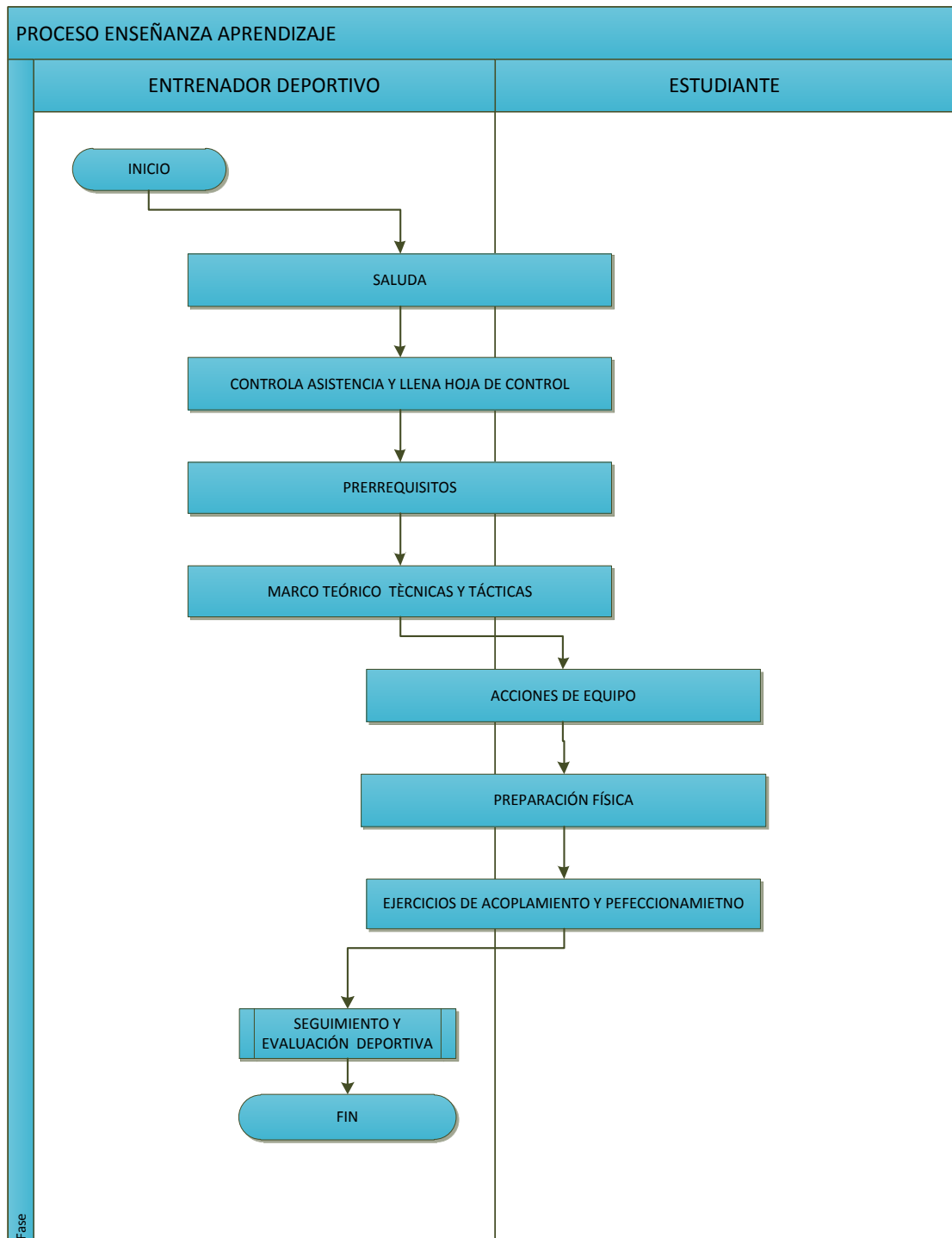
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 22



Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

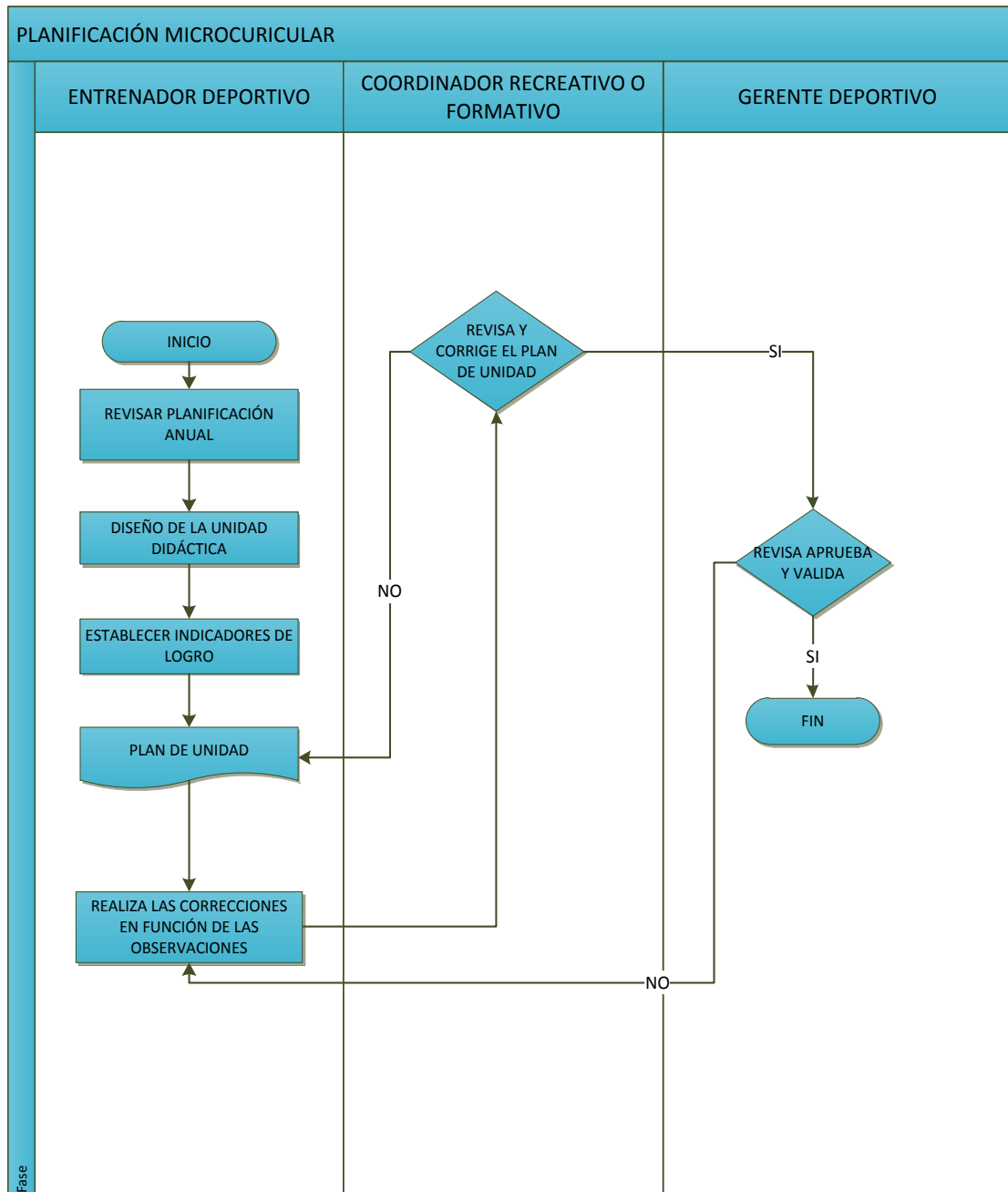
GRÁFICO 23



Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

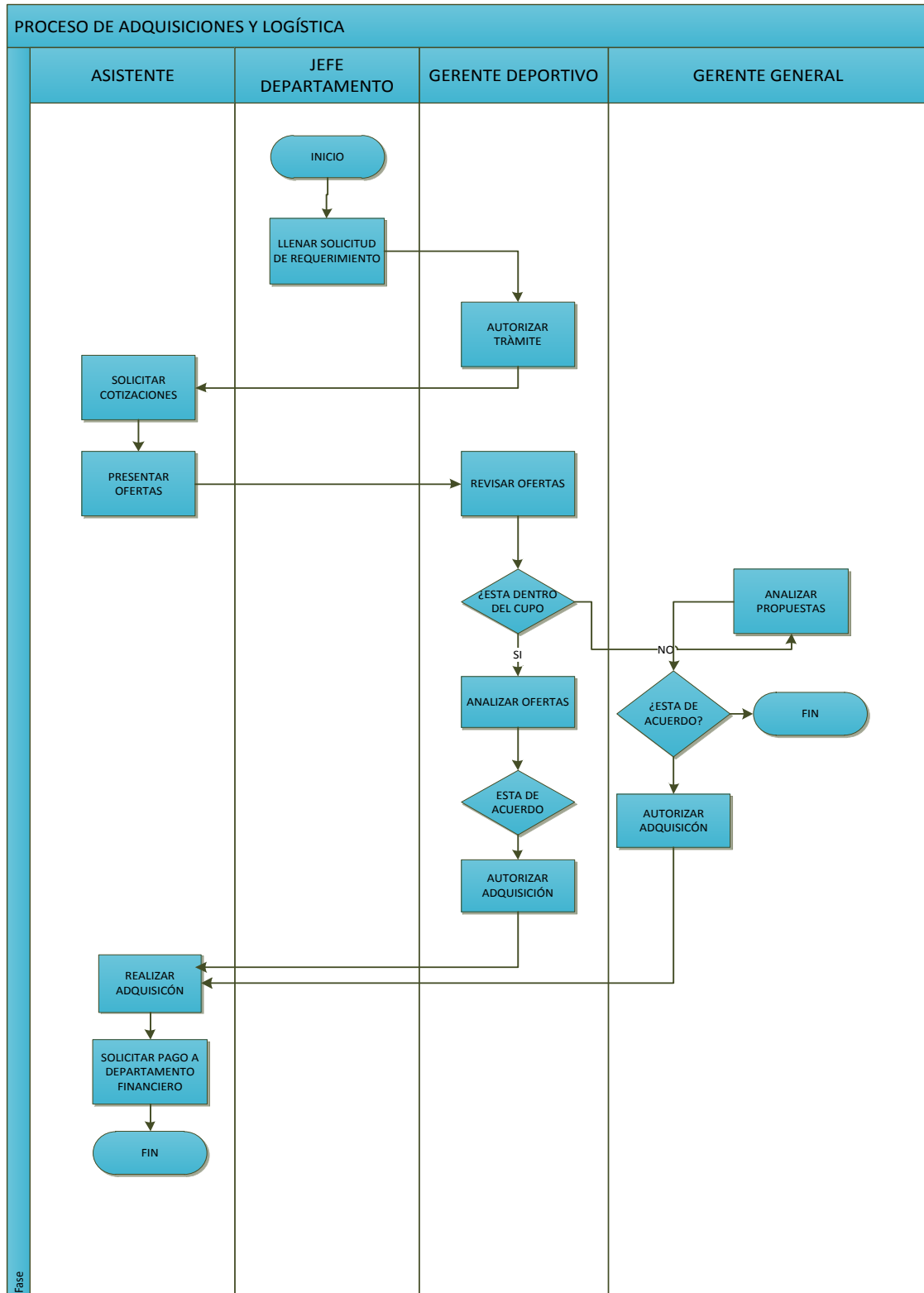
PROCESOS DE APOYO

GRÁFICO 24



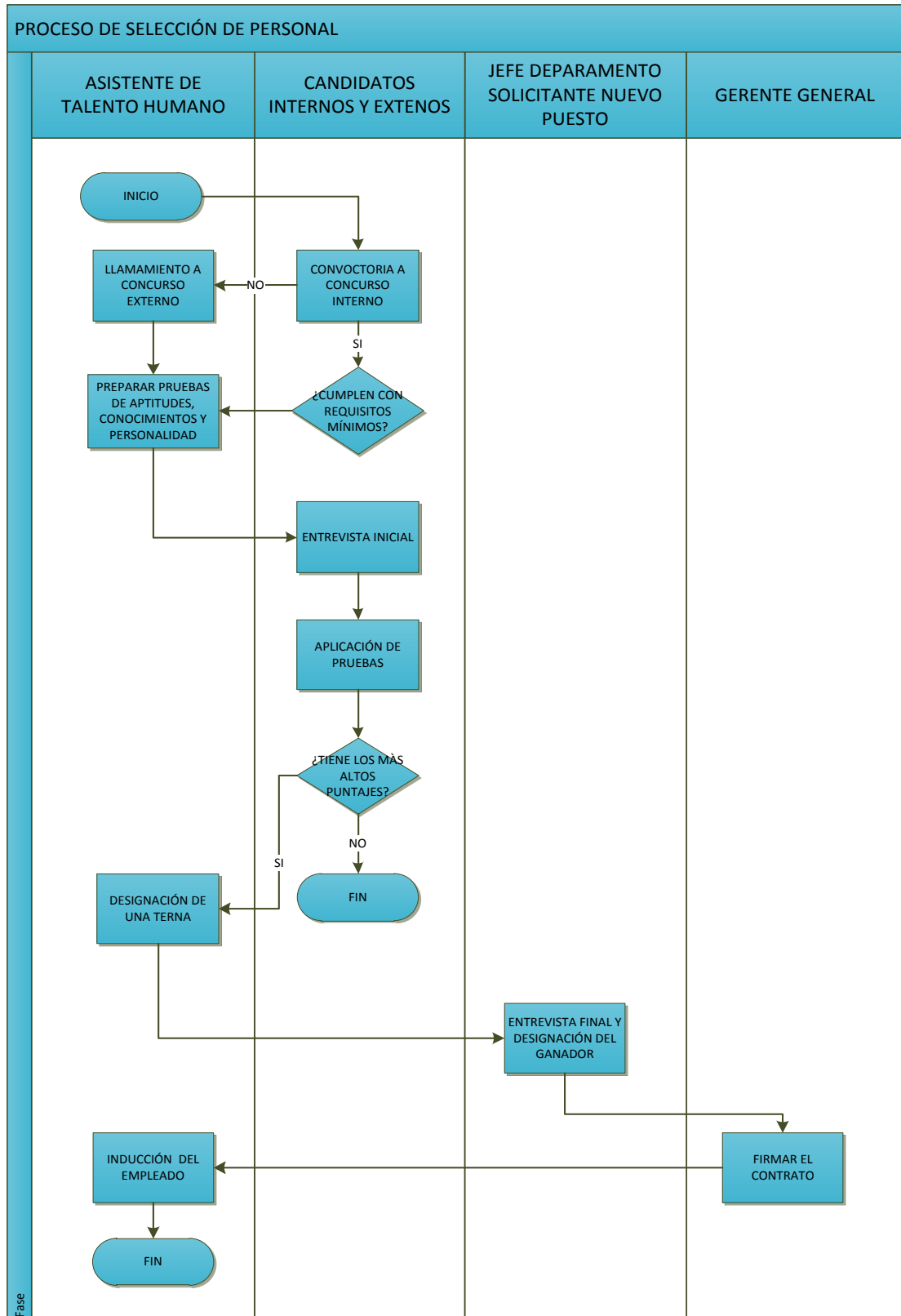
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 25



Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 26



Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

4.4 CONTROLES DEL PROCESO

En primer lugar se debe diseñar una estrategia de operaciones que incluya la calidad que se desea para el producto o servicio, que servirán para guiar a la organización. Deben establecerse normas de calidad, las cuales deben ser comunicadas tanto a empleados como a clientes. Los deseos de los clientes deben ser la base de los objetivos de calidad de la empresa, para lo cual se requiere conocer constantemente cuales son las percepciones del cliente respecto del servicio.⁴¹

Para determinar si la calidad de los procesos están bajo control, con fines de lograr un mejoramiento constante y aseguramiento de la calidad, existen una serie de técnicas de análisis y diagnóstico, como el diagrama de causa efecto diseñado por Ishikawa, en donde se pueden analizar las causas y efectos de los problemas, para determinar las soluciones, el diagrama de Pareto, que sostiene que si se atacan el 20% de las causas vitales que originan un problema se puede obtener su solución, control estadístico de calidad que se sustentan en registros estadísticos, entre otros.

4.5 LOCALIZACIÓN

“El objetivo de la estrategia de localización es maximizar el beneficio de la ubicación para la empresa”⁴², pues esta puede estar orientada a bajar los costos o a maximizar los ingresos, lo que generalmente depende del tipo de negocio.

⁴¹ Cfr. A. EVERETT, E. RONALD. (1997). *Administración de la Producción II Conceptos, modelos y funcionamiento*. Ecuador: Editorial Politécnica ESPE. p. 220-223

⁴² B. RENDER, J. HEIZER JAY. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Prentice Hall .p. 302

Para una empresa de servicios el objetivo está en maximizar el ingreso, pues la localización no influye en el costo sino en su ingreso y generalmente debe considerar los siguientes factores:

- Poder adquisitivo del área de donde proviene el cliente
- Compatibilidad del servicio y la imagen con la demografía del área de donde proviene el cliente
- Competencia en el área
- Calidad de la competencia
- Unicidad de la localización de la empresa y los competidores
- Cualidades físicas de las instalaciones y los negocios vecinos
- Políticas de operación de la empresa
- Calidad de la administración⁴³

En el presente proyecto se decidió como localización la parroquia San Rafael del Cantón Rumiñahui, pues se determinó que en ella no existía un escuela de entrenamiento y según el estudio de mercado realizado existe un mercado potencial para la misma, existiendo compatibilidad entre el servicio a ofertar con el que anhelan los integrantes de esta parroquia, que disponen de recursos y tienen necesidades que pueden ser satisfechas.

Adicionalmente en esta parroquia existen terrenos que poseen las dimensiones adecuadas para construir la infraestructura que requiere la escuela de

⁴³ Ibídem p. 311

entrenamiento y recreación deportiva.

4.5.1 Macrolocalización

La macrolocalización de este proyecto como ya se indicó es la parroquia San Rafael del Cantón Rumiñahui en donde se encontró que hay un mercado potencial, pues no existe una escuela de entrenamiento para recreación o formación deportiva.

4.5.2 Microlocalización

La oferta del servicio de entrenamiento deportivo, requiere de una infraestructura que debe ser construida en un lote de terreno de 2500 metros cuadrados.

Se ha encontrado un lote de terreno de estas dimensiones en la Av. General Enríquez, el cual es urbanizado y dispone de los servicios de agua potable, alcantarillado, luz eléctrica, servicio telefónico y tiene acceso por una calle pavimentada.

4.6 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La distribución tiene numerosas implicaciones estratégicas porque establece las prioridades competitivas de la organización respecto a la capacidad, los procesos, la

flexibilidad y el costo, así como la calidad de vida en el trabajo, el contacto con el cliente y la imagen⁴⁴

Motivo por el cual es una de las decisiones importantes que determinan la eficiencia de las operaciones y debe ser orientada a lograr:

- Optimización del espacio, equipo y personas
- Eficiente flujo de información y materiales
- Adecuadas condiciones de trabajo que eleven el autoestima y motivación
- Mejorar la interacción con el cliente
- Dinámica y flexibilidad

Existen varios tipos de distribución: que dependen del tipo de empresa y tamaño:

- Distribución de posición fija: proyectos grandes y voluminosos
- Distribución orientada al proceso, para producción de bajo volumen y alta variedad.
- Distribución para oficinas, busca comodidad, seguridad e información ágil y oportuna en la ubicación de trabajadores, equipos y espacios.
- Distribución de tiendas: considera el comportamiento del cliente en la ubicación de anaqueles.
- Distribución de almacenes optimiza el espacio y manejo de materiales.

⁴⁴ Ibídem p.332

- Distribución orientada al producto: Utilizada en producción continua, optimiza al personal y maquinaria.⁴⁵

Se deben considerar el equipo, el espacio, la estética, el entorno, los flujos de información y el costo de moverse entre las diferentes áreas.

Para el presente proyecto se ha considerado la distribución de oficinas que es la más adecuada pues se pretende crear un ambiente seguro, cómodo y que permita que la información fluya ágil y oportunamente.

Los procesos que contienen las actividades primarias han sido ubicados en un área específica en la parte posterior del terreno por efectos de seguridad, en donde se encuentran las canchas e instalaciones deportivas, aulas de instrucción, salón de juego de ajedrez, área de entrenamiento cubierta.

Los procesos que contienen las actividades de apoyo han sido ubicados en un edificio administrativo en donde se encuentran las autoridades, los diferentes departamentos de apoyo y la sala de espera.

Internamente las oficinas se han distribuido manteniendo dinamismo, flexibilidad y armonía que proporciona el uso de estaciones de trabajo, teléfonos y de computadoras, tendientes a lograr la efectividad en el desempeño de las tareas asignadas. Cuentan con

⁴⁵ Cfr. Ibídem p.332

baterías sanitarias y una sala de espera común dotada de un plasma, fútbol y mesa de pingpong para aprovechar el tiempo de espera de los padres de familia o público en general.

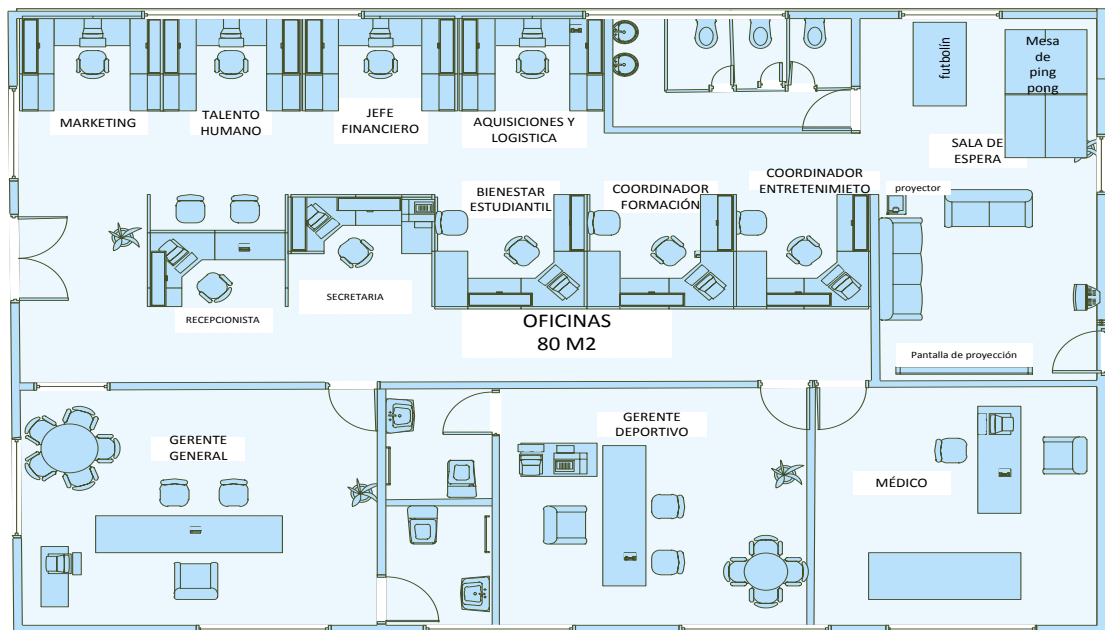
El área destinada al proceso de entrenamiento deportivo contará con aulas de instrucción equipadas con la mejor tecnología como son pizarrón interactivo, proyector, computadora, para utilizar técnicas activas de instrucción, con un área de entrenamiento cubierto para días lluviosos o de mucho sol, en protección de los niños que presenten problemas de piel por la exposición a los rayos solares.

Además se dispondrá de un bar - cafetería para uso de los niños y del personal técnico, administrativo y de servicios de la escuela, que se será utilizado para reuniones.

En la entrada de la escuela se ubicará una caseta para el guardia y al ingreso del edificio administrativo se ubicará a una recepcionista para atender el teléfono y dar información a los clientes externos en cualquier trámite.

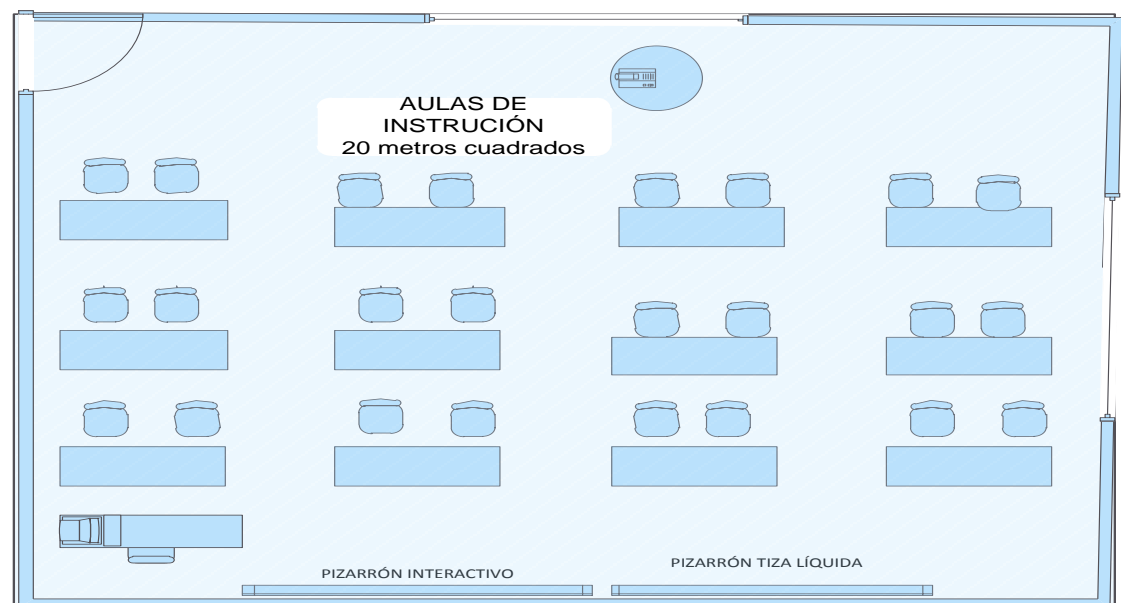
La distribución física y dotaciones de mobiliario y equipo son las siguientes:

GRÁFICO 27



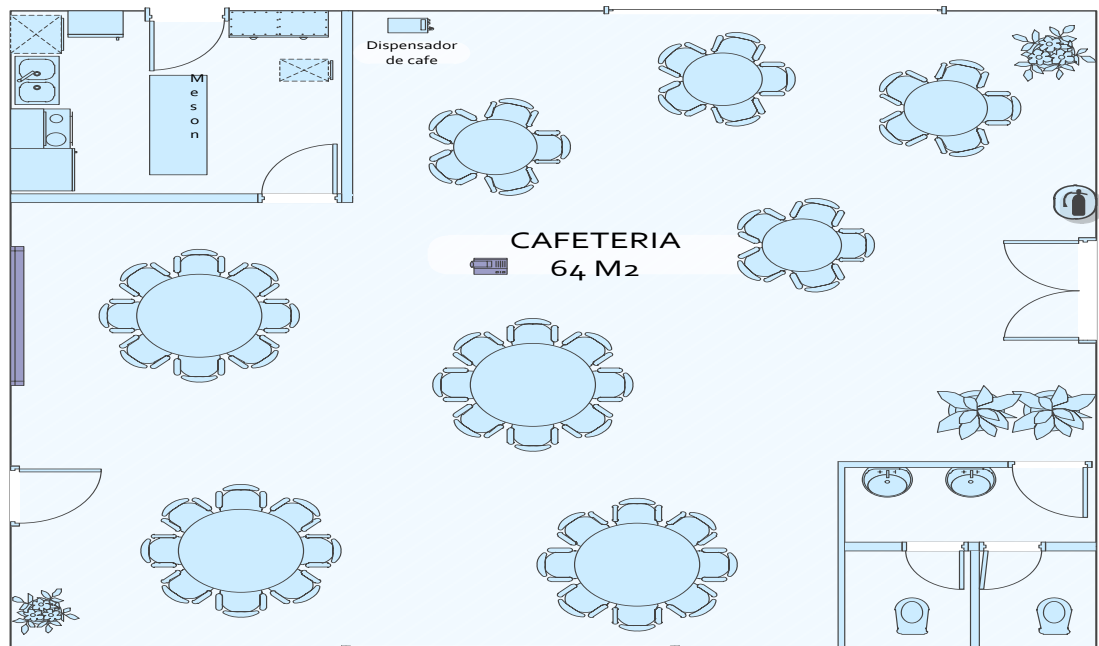
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 28



Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 29



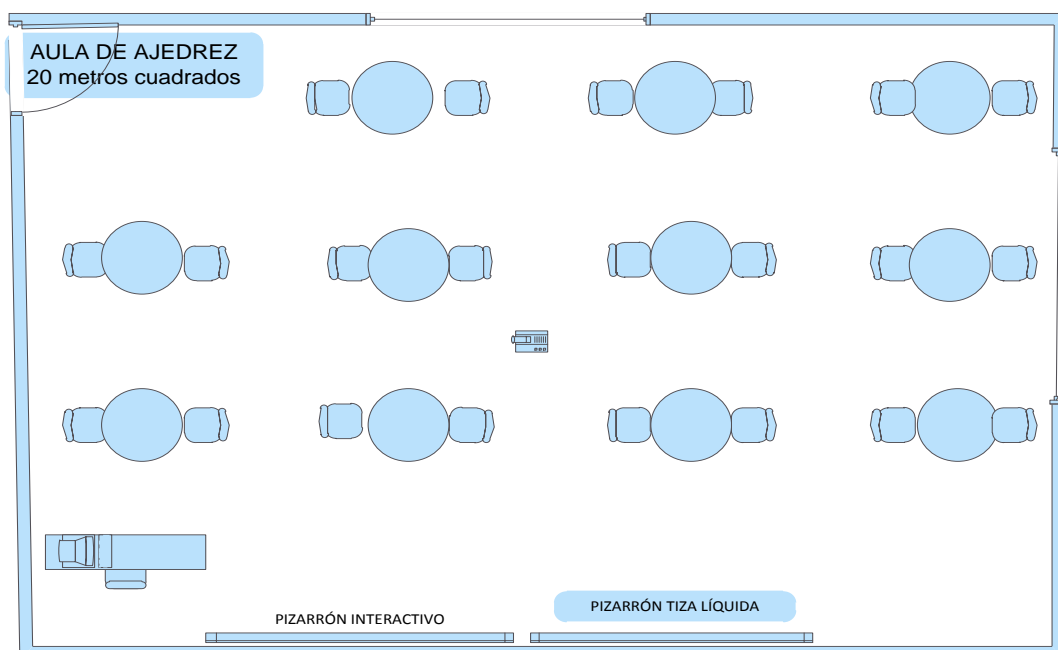
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 30



Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 31



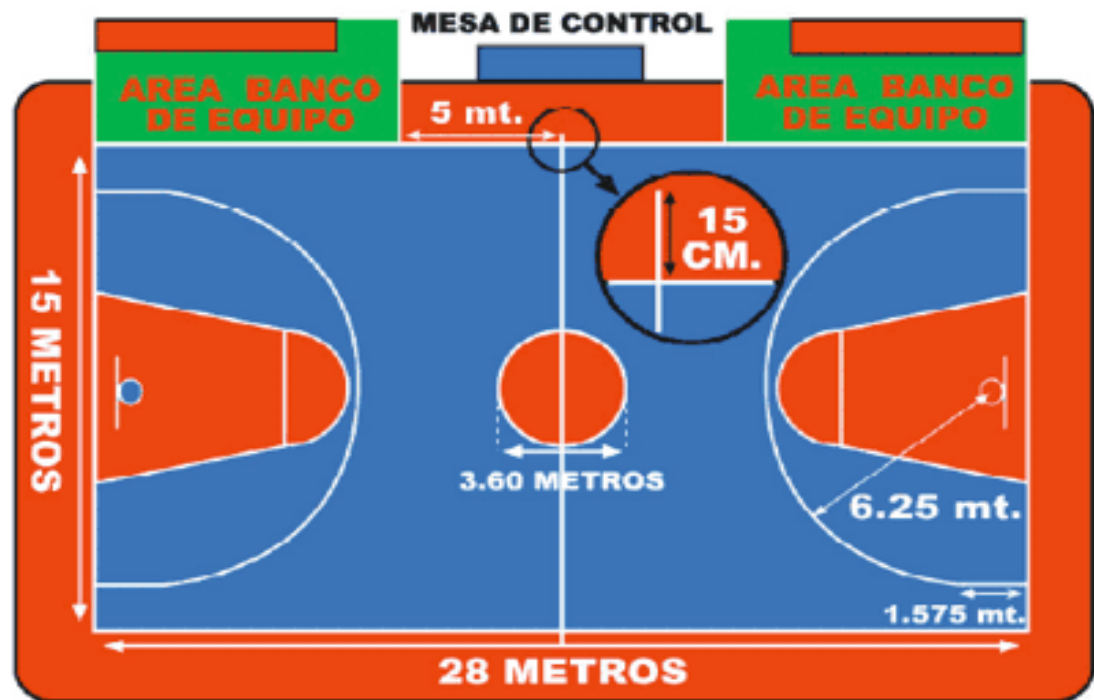
Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GRÁFICO 32 CANCHA DE FÚTBOL



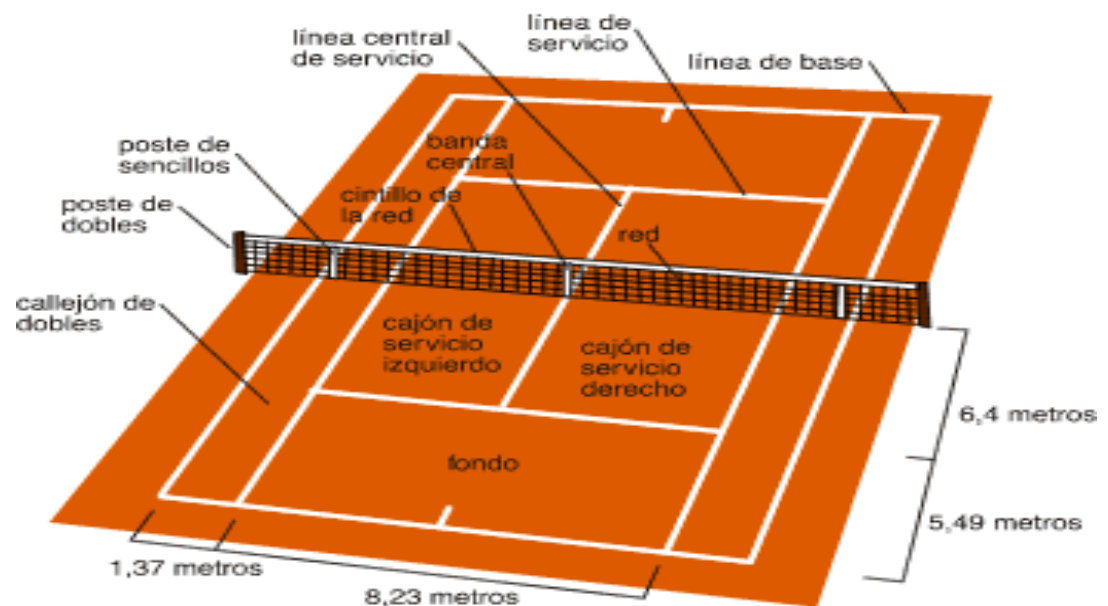
FUENTE: Internet, Educación Física Eduardo Reyes

GRÁFICO 33 CANCHA DE BÁSQUET



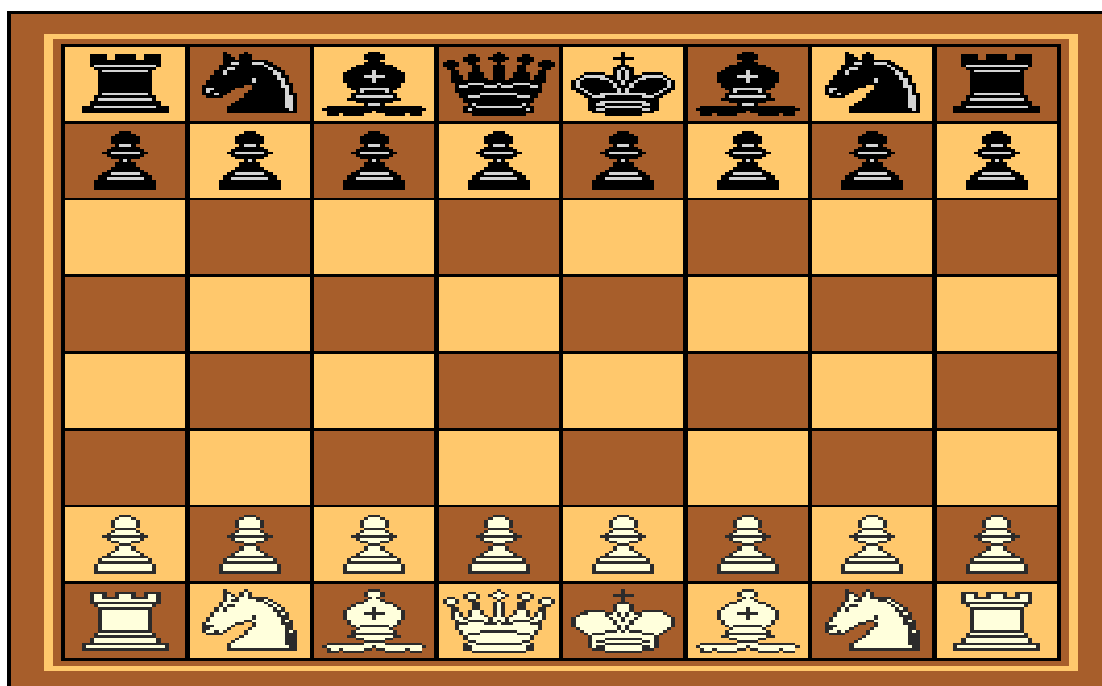
FUENTE: Internet, Baloncesto Superior Nacional

GRÁFICO 34 CANCHA DE TENIS



Fuente: Internet, Tennis Fin de Semana BTO

GRÁFICO 35 TABLERO DE AJEDREZ



Fuente: Internet Enciclo@listas.us.es

CUADRO 14

DOTACIÓN DE PERSONAL	NÚMERO
Gerente General	1
Gerente Deportivo	1
Coordinador a nivel recreacional	1
Coordinador a nivel formativo	1
Entrenadores deportivos a medio tiempo	12
Médico	1
Jefe Financiero	1
Coordinador Talento Humano	1
Asistente de Marketing y Relaciones Públicas	1
Asistente de Adquisiciones y Logística	1
Secretaria	1
Coordinador de Bienestar Estudiantil	1
Recepcionista	1
Polifuncional	1
TOTAL	21

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

CUADRO 15

DOTACIÓN REQUERIDA DE MOBILIARIO Y EQUIPO OFICINAS	CANTIDAD
Balones de básquet	15
Balones de fútbol	15
Bancas	5
Camilla	1
Canceles	100
Central telefónica	1
Computadoras	19
Chalecos	24
Escritorios	4
Escritorios ejecutivos	3
Extintores	7
Futbolín	1
Impresoras	2
Mesa de ping pong	1
Mesas pequeñas	36
Mesas redondas de 8 personas	4
Mesas auxiliares	2
Mesas medianas de juego	11
Mesas redondas de 5 personas	4
Modulares de estaciones de trabajo	9
Pantalla de proyección	2
Pelotas de tenis	12
Pizarrón de tiza líquida	4
Pizarrón interactivo	4
Plasma	1
Plantas ornamentales	7
Proyector y soporte	5
Sillas	55
Sillas giratorias	9
Sillas pequeñas	114
Sillón 2 personas	1
Sillón 3 personas	1
Sillones ejecutivos	3
Teléfonos	3
Juego de ajedrez	12

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

4.7 ESTRATEGIAS

4.7.1 Control

Se establecerá un control estadístico de la calidad, que se efectuara mediante registros a cargo del Asistente de Marketing sobre los reclamos y las inquietudes de los padres de familia sobre el servicio, quien adicionalmente se encargará de realizar encuestas de opinión a los padres de familia y estudiantes para retroalimentar o rediseñar los procesos,, para lograr la más alta calidad.

4.7.2 Operacionales

Como estrategia de operaciones para la escuela de entrenamiento deportivo, se establece que:

“Ofertar el servicio de entrenamiento deportivo para entretenimiento o formación de óptima calidad, basado en los requerimientos de los padres de familia, buscando un desempeño técnico y táctico adecuado en cada una de las disciplinas con fines de entretenimiento y/o formación deportiva, con un trato personalizado acorde a los lineamientos establecidos en el código de convivencia que ha sido consensuado entre escuela, estudiantes y padres de familia.”

La estrategia de calidad será comunicada a todo el personal y a los padres de familia y su cumplimiento será evaluado mensualmente en reuniones entre todo el personal técnico, administrativo y directivo.

5. ESTUDIO FINANCIERO

Es la etapa que generará la información necesaria para conocer la viabilidad del negocio, para lo cual se debe cuantificar monetariamente la inversión inicial, los requerimientos de capital de trabajo, que servirán de base para establecer las necesidades de financiamiento, posteriormente se deberán definir los flujos de efectivo que se generan en la operación del proyecto y finalmente la rentabilidad de la inversión.

Es de suma importancia dentro del plan de negocios, pues permite determinar el potencial económico del proyecto para establecer si es una oportunidad desde el punto de vista financiero y minimizar los riesgos que conlleva toda inversión.

5.1 INVERSIÓN INICIAL

Consiste en cuantificar monetariamente la infraestructura, instalaciones, mobiliario, maquinaria, equipo y materiales que se requieren para iniciar el negocio, para lograrlo ha sido preciso elaborar presupuestos por rubros, según consta del anexo 1

CUADRO 16 INVERSIÓN INICIAL

ESCUELA DE ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DEPORTIVA CRACKS DEL FUTURO		
PLAN DE INVERSIÓN		
INVERSIONES	VALOR	PORCENTAJE
ACTIVOS FIJOS		
Muebles y enseres	11.025,00	3%
Equipo y maquinaria	12.136,00	3%
Equipo de computación	16.299,00	5%
Terreno	100.000,00	28%
Material y equipo deportivo	1.515,00	0%
Construcciones	166.920,00	48%
Total Activos Fijos	307.895,00	88%
ACTIVOS DIFERIDOS		
Gastos de constitución	3.100,00	1%
Total Activos Diferidos	3.100,00	1%
CAPITAL DE TRABAJO	40.168,97	11%
TOTAL	351.163,97	100%

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

5.2 FLUJO DE EFECTIVO

Para su elaboración se han estimado los ingresos y gastos que generará el proyecto, presupuestándose los diferentes rubros.

CUADRO 17 FLUJO DE EFECTIVO

INGRESOS DE EFECTIVO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
pensión	240.000,00	252.000,00	264.600,00	277.830,00	291.721,50
matrícula	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Total ingresos	246.000,00	258.000,00	270.600,00	283.830,00	297.721,50
Inversión Inicial	351.163,97				
Total entradas de efectivo	597.163,97	258.000,00	270.600,00	283.830,00	297.721,50
SALIDAS DE EFECTIVO					
CONCEPTO					
Adquisición de Activos Fijos	307.895,00				
Pago de diferidos	3.100,00				
Gastos operacionales					
Gastos Administrativos	153.353,39	172.423,06	180.756,21	189.506,02	198.981,32
Equipo deportivo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gastos de Ventas	5.322,50	601,13	631,18	662,74	695,88
Impuestos y otros por pagar	-	19.042,34	19.394,86	22.175,91	25.077,19
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	471.670,89	194.066,53	202.782,25	214.344,67	226.754,39

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo anterior de efectivo		43.917	43.900	43.892	43.875
Entradas de efectivo	597.164	258.000	270.600	283.830	297.722
Salidas de efectivo	471.671	194.067	202.782	214.345	226.754
Flujo neto de efectivo	125.493	63.933	67.818	69.485	70.967
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	125.493	107.851	111.718	113.377	114.842

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contratación de Prestamos	-	-	-	-	-
Pago de Préstamos a Corto Plazo					
Intereses pagados a Corto Plazo					
Pago de Préstamos a Largo Plazo	20.816	22.170	23.611	25.146	26.781
Intereses pagados a Largo Plazo	17.652	16.298	14.857	13.321	11.686
Compra de Valores Negociables	43.108	70.315	103.365	140.085	180.297
Recuperación de Valores Negociables		43.108	70.315	103.365	140.085
Intereses Cobrados		1.724	3.692	5.685	7.705
SALDO FINAL DE CAJA	43.917	43.900	43.892	43.875	43.867

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

5.3 FINANCIAMIENTO REQUERIDO CON PLAZO Y CONDICIONES DE PAGO.

La inversión asciende a \$351,163.97 de los cuales como inversión interna, los socios aportarán con el 20% que equivale a \$70.232.79 y la diferencia se financiará utilizando fuentes externas mediante un crédito de la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés del 6,40%, mediante dividendos semestrales

CUADRO 18 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
12 socios	70.232,79	20%
Fuentes Externas	280.931,18	80%
TOTAL INVERSIÓN	351.163,97	100%

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

5.4 PUNTO DE EQUILIBRO

Según Gestión Polis punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/ o unidades

Se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio por unidad} - \text{Costo variable por unidad}} =$$

$$PE = \frac{175.542}{100*12+30 - 10} = 143.8$$

$$PE = 144 \text{ estudiantes}$$

5.5 ESTADOS FINANCIEROS

Para establecer la factibilidad del proyecto se realizó una proyección de los estados financieros a 5 años.

CUADRO 19 ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Pensiones	240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
Matrícula	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
TOTAL INGRESOS	246.000	258.000	270.600	283.830	297.722
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	172.219	191.289	199.622	208.372	217.847
Suministros de oficina	311	327	343	360	378
Sueldos+Beneficios	147.282	154.647	162.379	170.498	179.023
Servicios Básicos	5.760	5.760	5.760	5.760	6.048
Fondos de Reserva	-	11.690	12.275	12.888	13.533
Depreciación	16.246	16.246	16.246	16.246	16.246
Amortización	620	620	620	620	620
Equipo deporivo	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gastos de Ventas	5.323	601	631	663	696
Suministros de limpieza	273	286	300	315	331
Publicidad	5.050	315	331	347	365
Total Gastos de Operación	177.542	191.890	200.253	209.035	218.543
Otros Ingresos y Gastos					
Interés ganado	1.724	3.692	5.685	7.705	9.916
Interés pagado	17.652	16.298	14.857	13.321	11.686
Utilidad Antes de Imptos. y Pa	52.531	53.503	61.175	69.178	77.408
Participación trabajadores 15%	7.880	8.025	9.176	10.377	11.611
Utilidad antes de Impuestos	44.651	45.478	51.999	58.802	65.797
Impuesto a la Renta 25%	11.163	11.369	13.000	14.700	16.449
Utilidad Neta del Ejercicio	33.488	34.108	38.999	44.101	49.348
Reserva Legal	3.349	3.411	3.900	4.410	4.935
Utilidad Disponible para Accio	30.139	30.697	35.099	39.691	44.413

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

CUADRO 20 BALANCE GENERAL

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos					
Activos corrientes					
Caja - Bancos	43.917	43.900	43.892	43.875	43.867
Valores Negociables	43.108	70.315	103.365	140.085	180.297
Interés por Cobrar	1.724	3.692	5.685	7.705	9.916
Total activos corrientes	88.750	117.907	152.942	191.664	234.080
Activos fijos					
Muebles y Enseres	11.025	11.025	11.025	11.025	11.025
Equipo y Maquinaria	12.136	12.136	12.136	12.136	12.136
Material y equipo didáctico	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515
Equipo de Computación	16.299	16.299	16.299	16.299	16.299
Depreciación acumulada	- 16.246	- 32.492	- 48.738	- 64.984	- 81.230
Terreno	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Contrucciones	166.920	166.920	166.920	166.920	166.920
Total Activos Fijos	291.649	275.403	259.157	242.911	226.665
Activos diferidos					
Gastos de Constitución	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100
Amortización	- 620	- 1.240	- 1.860	- 2.480	- 3.100
Total Activos Diferidos	2.480	1.860	1.240	620	-
TOTAL ACTIVOS	382.879	395.170	413.339	435.195	460.745
Pasivos					
Pasivos corrientes					
Cuentas por Pagar					
Impuestos por Pagar	11.163	11.369	13.000	14.700	16.449
Intereses por Pagar					
Participaciones por pagar	7.880	8.025	9.176	10.377	11.611
Total Pasivos Corrientes	19.042	19.395	22.176	25.077	28.060
Pasivos a Largo Plazo	260.115	237.946	214.335	189.188	162.407
TOTAL PASIVOS	279.158	257.341	236.511	214.266	190.467
Patrimonio					
Capital Social	70.233	70.233	70.233	70.233	70.233
Reserva Legal 10%	3.349	6.760	10.660	15.070	20.004
Utilidades Retenidas		30.139	60.837	95.936	135.627
Utilidades del Ejercicio present	30.139	30.697	35.099	39.691	44.413
TOTAL PATRIMONIO	103.721	137.829	176.828	220.930	270.277
T. PASIVO + PATRIMONIO	382.879	395.170	413.339	435.195	460.745

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

5.6 ANÁLISIS FINANCIERO VAN, TIR

VAN. Valor Actual Neto “Se define como la diferencia entre el valor actual de los

flujos futuros esperados y el desembolso inicial de la inversión”⁴⁶ y se la utiliza para conocer si la inversión tiene el rendimiento esperado, si este es menor o mayor o si no se va a recuperar la inversión.

TIR Tasa Interna de Retorno “Indica básicamente cuanto se ha ganado”⁴⁷ y si esta es negativa significa que ni siquiera se recuperará la inversión

Tanto VAN como TIR son técnicas de presupuesto de capital, que sirven para determinar la rentabilidad del proyecto y determinan su viabilidad económica.

Para su cálculo se deben calcular el flujo de fondos que generará el proyecto y colocarlos al valor actual.

CUADRO 21 FLUJOS DE FONDOS

CONCEPTO	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad del ejercicio		33.488	34.108	38.999	44.101	49.348
Depreciaciones		16.246	16.246	16.246	16.246	16.246
Amortizaciones		620	620	620	620	620
Inversión Activos Fijos	-307.895					
Inversión Activos Diferidos	-3.100					
Capital de Trabajo	-40.169					40.169
Préstamo	280.931	-8.990	-8.091	-7.192	-6.293	-5.394
Total	-70.233	41.365	42.883	48.673	54.674	100.989
VALOR ACTUAL FLUJOS		38.798	37.728	40.165	42.318	73.317

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

⁴⁶ G. ROVAYO. (2008). *Finanzas para directivos*. Ecuador: Estudio y Ediciones IDE. p. 151

⁴⁷ Ibídem, p. 154

Como tasa de descuento se utilizó la TMAR denominada también tasa mínimo aceptable de rendimiento o costo de capital, que se la utiliza cuando el capital proviene de varias fuentes, que incluye un porcentaje por la inflación y otro por premio al riesgo, se calcula como un promedio ponderado de todos aportadores de capital de la empresa.

VA	\$ 232.326
-----------	-------------------

VAN	\$ 162.093
------------	-------------------

TIR	62%
------------	------------

Los resultados obtenidos demuestran que el proyecto es factible económicamente, pues la tasa de rendimiento compuesta que ganará la empresa excede el costo del capital.

5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Cuando se realiza una evaluación de un proyecto, se realizan estimaciones, por lo que se debe examinar que hay detrás de ellas, para comprender que obstáculos se pueden encontrar, para lo cual existen varias técnicas que consisten en plantearse una serie de preguntas sobre “Que pasaría si”, para responder estas preguntas se puede utilizar el análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es una herramienta que se utiliza para evaluar que ocurría con el proyecto si se consideran cambios que se podrían dar en el entorno o en las variables estimadas, y cuáles serían las consecuencias, cuanto se afecta o que tan sensibles es la TIR y tiene como finalidad mejorar la calidad de la información para tomar la decisión de invertir.

En el presente proyecto, se ha considerado que el precio de la pensión que debe ser aprobado por una Junta de Calificación de Costos del Ministerio de Educación, en donde se analizan la infraestructura, tecnología, pedagogía y posiblemente las evaluaciones de las instituciones educativas, no aprueben el valor de \$ 100 sino un 15% menos, incertidumbre que no han provocado efectos negativos en la evaluación.

CUADRO 22 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Pensiones	204.000	214.200	224.910	236.156	247.963
Matrícula	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
TOTAL INGRESOS	210.000	220.500	231.525	243.101	255.256
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	170.515	189.506	197.756	206.418	215.802
Suministros de oficina	311	327	343	360	378
Sueldos+ Beneficios	145.698	152.983	160.632	168.664	177.097
Servicios Básicos	5.760	5.760	5.760	5.760	6.048
Fondos de Reserva	-	11.690	12.275	12.888	13.533
Depreciación	16.126	16.126	16.126	16.126	16.126
Amortización	620	620	620	620	620
Equipo deportivo	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gastos de Ventas	5.323	601	631	663	696
Suministros de limpieza	273	286	300	315	331
Publicidad	5.050	315	331	347	365
Total Gastos de Operación	175.838	190.107	198.387	207.081	216.498
Otros Ingresos y Gastos					
Interés ganado	1.381	2.851	4.161	5.889	7.579
Interés pagado	17.720	16.361	14.914	13.373	11.732
Utilidad Antes de Impuestos y Participación	17.823	16.882	22.384	28.536	34.606
Participación trabajadores 15%	2.673	2.532	3.358	4.280	5.191
Utilidad antes de Impuestos	15.149	14.350	19.027	24.255	29.415
Impuesto a la Renta 25%	3.787	3.588	4.757	6.064	7.354
Utilidad Neta del Ejercicio	11.362	10.763	14.270	18.192	22.061
Reserva Legal	1.136	1.076	1.427	1.819	2.206
Utilidad Disponible para Accionistas	10.226	9.686	12.843	16.372	19.855

FLUJO DE FONDOS	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad del ejercicio		10.225,83	9.686,30	12.843,10	16.372,44	19.855,03
Depreciaciones		16.126,06	16.126,06	16.126,06	16.126,06	16.126,06
Amortizaciones		-	-	-	-	-
Inversion Activos Fijos	- 307.895,00					
Capital de Trabajo	- 40.168,97					40.168,97
Préstamo	280.931,18	- 8.989,80	- 8.090,82	- 7.191,84	- 6.292,86	- 11.686,30
TOTAL	- 67.132,79	17.362,09	17.721,54	21.777,31	26.205,64	64.463,77

VA	119.364,48
VAN	52.231,69
TIR	26%
COSTO/BENEFICIO	1,78

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A nivel político existe incertidumbre para la inversión derivada de la pugna de las fuerzas políticas que conforman la Asamblea Nacional con el ejecutivo y porque el sector empresarial se encuentra afectado por medidas tomadas por el Gobierno como la eliminación de la tercerización, la elevación de la carga tributaria a las clase más pudientes a la cual pertenecen y por la afiliación obligatoria al seguro social que actualmente se encuentra penalizada.

En el aspecto social se encontró que el sedentarismo es una característica de los ecuatorianos, pues únicamente el 11% de la población realiza actividad deportiva habitual, que incide en el sobrepeso y obesidad con sus consiguientes problemas de salud. El deporte más practicado es el futbol.

A nivel económico el mundo atraviesa una crisis influenciada por la política económica de los Estados Unidos con el riesgo de una recesión que repercutiría a nuestro país en una disminución de las compras de los productos primarios, de las remesas, que pone en riesgo la dolarización que traería como consecuencia la inflación.

Tecnológicamente a nivel deportivo se han desarrollado diferentes implementos de vestir y calzar que mejoran el rendimiento de los deportistas, implementos informativos de gran utilidad como marcadores, pantallas publicitarias entre otros, y otros implementos deportivos como los balones.

Por problemas de déficit de la balanza de pagos las importaciones han sido restringidas, decisión que no afectará al proyecto pues su utilización no tiene una influencia determinante.

Del análisis Foda se establecieron como fortalezas una estructura administrativa, dinámica y flexible a los cambios, una formación de calidad integral, con una adecuada infraestructura, equipamiento y dotación de instrumentos deportivos, recurso humano altamente calificado, idóneo y comprometido.

Como oportunidades se encontraron que el deporte constituye una profesión rentable, el sedentarismo de la gente con sus problemas de salud, política del gobierno que apoya el emprendimiento.

Debilidades que tendrá la escuela es la falta de comercialización de ropa zapatos y otros implementos y el código de convivencia que podrán ser implementados en el futuro. Como amenaza la crisis mundial podría generar desempleo, con la disminución de remesas, que podría bajar el número de niños.

6.2 ESTUDIO DE MERCADO

De la encuesta realizada a los padres de familia se obtuvo que el 66% tiene interés por la recreación deportiva para sus hijos y el 15% por la formación deportiva. El 46% están dispuestos a pagar hasta \$100. Las disciplinas deportivas preferidas para sus hijos son el fútbol en un 30%, básquet 26%, tenis 21% y ajedrez con 12%.

En el mix de marketing se estableció como mercado meta a los padres de familia de la parroquia San Rafael que están dispuestos a pagar entre \$ 50 y \$100. El producto consiste en el servicio de entrenamiento y/o recreación deportiva en las disciplinas de fútbol, básquet, tenis y ajedrez que pueden ser elegidas en conjunto o de forma unitaria.

La oferta del producto es flexible a las innovaciones requeridas por lo cliente. El precio determinado en base de la encuesta y del estudio económico es de \$100, que corresponde a un mes de entrenamiento.

Se contratará un intermediario funcional (Asistente de Marketing) para que visite a los padres de familia en su lugar de trabajo o domicilio para realizar el marketing relacional.

En el momento de la matrícula o inscripción se entregará como promoción un equipo de entrenamiento deportivo compuesto por camiseta, pantaloneta y polines diseñado de acuerdo a la imagen corporativa de la escuela. Se utilizará publicidad interactiva de

imagen y promocional. Como parte del marketing directo a utilizar se implementará una página web.

6.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En el planteamiento estratégico se diseñó la misión, la visión, objetivos estratégicos, estrategias generales y valores institucionales orientados a superar las expectativas del cliente y la oferta de un servicio de excelencia en la calidad.

En el diseño de la estructura se utilizaron técnicas de administración estratégica como son los bloques, la diferenciación horizontal, vertical, mecanismos de integración que permitió que esta sea dinámica y flexible.

Se elaboró la cadena de valor considerando lo establecido por Michael Porter, para lo cual se clasificaron a las actividades en primarias y de apoyo. Actividades que sirvieron de base para la estructura de cargos que fueron descritos y especificados

Finalmente la estructura diseñada fue presentada en un organigrama que contiene una estructura plana y en la que se evidencia el trabajo en equipo.

6.4 OPERACIONES.

La función de operaciones es vital para una empresa, pues tiene a su cargo la producción de bienes y servicios, la determinación de los recursos, el diseño de

servicio y de los procesos.

El diseño del servicio se fundamentó en los requerimientos de los padres de familia manifestados en la encuesta, pues ellos constituyen el eje central y son sus necesidades las que deben ser satisfechas.

Se consideraron las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor para definir y diseñar los procesos más importantes, que fueron representados en diagramas de flujo.

Finalmente se establecieron los requerimientos de personal, de infraestructura física, equipos, mobiliario e implementos deportivos.

6.5 ESTUDIO ECONÓMICO.

En esta etapa se estableció que la inversión inicial requerida es de \$ 351.163.97, de los cuales el 20% será aportado por los socios y la diferencia será financiada por la Corporación Financiera Nacional.

Del análisis de los flujos de efectivo que generará el proyecto durante los próximos 5 años, se estableció que este es factible pues tiene un VAN y una TIR positivos, que superan las expectativas planteadas y que permitirán el crecimiento de la escuela de entrenamiento.

6.6 RECOMENDACIONES

6.6.1 Análisis del entorno

Actualizar anualmente el foda para lo cual se debe analizar el entorno en los aspectos político, social, económico, tecnológico y deportivo, que permita detectar las oportunidades, atenuar las amenazas y una acertada toma de decisiones.

6.6.2 Estudio de Mercado

Es preciso realizar encuestas de opinión para medir los niveles de satisfacción de los clientes y realizar investigaciones de mercado para determinar la conveniencia de ampliar el mercado meta.

6.6.3 Planteamiento estratégico y estructura administrativa

Evaluar si la estructura organizacional contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mantener actualizada la descripción de cargos y diseñar programas de capacitación.

6.6.4 Operaciones

Evaluar la efectividad del diseño del servicio y de los principales procesos y modificarlos si es necesario con miras hacia la calidad del servicio y satisfacción de los estudiantes y padres de familia.

6.6.5 Estudio económico

Una vez implementado y en funcionamiento el proyecto, analizar la conveniencia económica de la expansión o diversificación de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. CHIAVENATO I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.
2. EVERETT A., RONALD E. (1997). *Administración de la Producción II Conceptos, modelos y funcionamiento*. Ecuador: Editorial ESPE.
3. FLEITMAN J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill
4. HERRERA L. y otros. (2008). *Tutoría de la Investigación científica*. Ambato: Maxtudio
5. HIL CH., GARETH R. (1996). *Administración Estratégica*. Colombia: Mc Graw Hill, 3ra. Edición.
6. KOTLER P. (2001) *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación. 3ra. Edición.
7. LAMBIN J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
8. MANKIW G. (2000). *Principios de economía*. España: Mc. Graw Hill
9. NICKELS W. y otros (1997). *Introducción a los Negocios*. España: Mc. Graw Hill. 3ra. Edición.
10. NIGEL S. (1999). *Administración de Operaciones*. México: Compañía Editorial Continental.
11. O'KEAN J. (1994). *Análisis del entorno económico de los negocios*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
12. PELTON L. y otros. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Colombia: Mc Graw Hill.
13. PORTER M. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental
14. RENDER B., HEIZER J. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Prentice Hill .
15. ROVAYO G. (2008). *Finanzas para directivos*. Ecuador: Estudio y Ediciones IDE
16. SCHROEDER R. (1992). *Administración de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.
17. STONER J. y otros. (1996). *Administración*. Prentice Hall. (1996). 6ta. Edición.

Soporte electrónico

18. ALARCÓN R., ARISMENDI J. (2011). [<http://www.chiledeportes.gov.cl/pdfs/>], **Manual técnico metodológico para Escuelas Formativas Estratégicas de Esgrima**
19. ASAMBLEA NACIONAL. (2010). [<http://www.deporte.gob.ec/>], **Ley del Deporte**

20. LA REPÚBLICA . (2011). [<http://www.larepublica.ec/./conozca>], **Conozca cuanto ganará Antonio Valencia con su nuevo contrato.**
21. NAVA M. (2011). [<http://www.centrocultura/nezagaleon.com>], **Factores técnico deportivos del entrenamiento.**
22. TARINGAL. (2011). [[http://www.taring.net/...Tecnología – en-el –Balón de Fútbol.html](http://www.taring.net/...Tecnología-en-el-Balón-de-Fútbol.html)], **Tecnología en el Balón del Fútbol.**
23. VARGAS S. (2011) . [<http://www.entrenamientodeportivo.org/.../art-tecnicaentenseirul->], **La Técnica y su Entrenamiento**

ANEXOS

INFRAESTRUCTURA

CONCEPTO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
Terreno	metros 2	2500	40	100.000,00
TOTAL TERRENO				100.000,00
CONSTRUCCIONES				
Construcción	metros 2	404	300,00	121.200,00
Cancha de fútbol	metros 2	360	2	720,00
Cancha de básquet	metros 2	288	75	21.600,00
Cancha de tenis	metros 2	162	75	12.150,00
Accesos y parqueaderos	metros 2	150	75	11.250,00
TOTAL CONSTRUCCIONES				166.920,00
TOTAL INFRAESTRUCTURA				266.920,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

MUEBLES Y ENSERES

MOBILIARIO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
Bancas	5	unidad	25	125,00
Camilla	1	unidad	130	130,00
Canceles	100	unidad	10	1.000,00
Escritorio	4	unidad	150	600,00
Escritorio ejecutivo	3	unidad	160	480,00
Mesa de ping pong	1	unidad	480	480,00
Mesas pequeñas	36	unidad	22	792,00
Mesas redondas 8 personas	4	unidad	42	168,00
Mesas auxiliares	2	unidad	22	44,00
Mesas medianas de juego	11	unidad	33	363,00
Mesas redondas 5 personas	4	unidad	33	132,00
Modulares oficinas	9	unidad	290	2.610,00
Plantas ornamentales	4	unidad	10	40,00
Sillas	55	unidad	20	1.100,00
Sillas giratorias	9	unidad	47	423,00
Sillas para niños	114	unidad	17	1.938,00
Sillón 2 personas	1	unidad	160	160,00
Sillón 3 personas	1	unidad	220	220,00
Sillones ejecutivos	4	unidad	55	220,00
TOTAL				11.025,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

MAQUINARIA Y EQUIPO

EQUIPO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
Central telefónica y 8 extensiones	1	equipo	350,00	350,00
Fotocopiadora	1	unidad	660,00	660,00
Pizarrón tiza líquida	14	unidad	90,00	1.260,00
Futbolín	1	unidad	350,00	350,00
Plasma	1	unidad	1200,00	1.200,00
Proyector y soporte	12	equipo	693,00	8.316,00
TOTAL				12.136,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

SUMINISTROS DE OFICINA

CONCEPTO	CANTIDAD MENSUAL	MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO
Libretín de facturas	12	paquete	6,00	72,00
Resma de papel	2	paquete	5,00	10,00
Esferos	1	caja	5,00	5,00
Extintor	7	unidad	32,00	224,00
TOTAL				311,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

SUMINISTROS DE LIMPIEZA

CONCEPTO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO
Escobas	4	unidad	1,80	7,20
Trapeadores grandes	4	unidad	2,20	8,80
Basureros	24	unidad	7,00	168,00
Recogedores de basura	2	unidad	4,00	8,00
Papel higiénico JUMBO	1	unidad	14,00	14,00
Jabón líquido	2	galón	6,50	13,00
Desinfectante líquido	1	galón	6,00	6,00
Desinfectante en pastillas	13	unidad	1,00	13,00
Cepillos de baño	3	unidad	1,50	4,50
Guantes	4	unidad	1,50	6,00
Fundas de basura (paquete 10)	12	paquete	2,00	24,00
TOTAL				272,50

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

EQUIPO Y MATERIAL DEPORTIVO

MATERIAL DEPORTIVO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	V. TOTAL
Balones de básquet	15	unidad	17	255,00
Balones fútbol	15	unidad	20	300,00
Chalecos	24	unidad	10	240,00
Juegos de ajedrez	12	unidad	58,00	696,00
Pelotas de ping pong	24	unidad	1,00	24,00
TOTAL				1.515,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

CONCEPTO	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN
Impresoras	2	unidad	55,00	110,00
Pantalla de proyección	2	unidad	154,00	308,00
Computadoras incluye licencia Windows	19	unidad	499,00	9.481,00
Pizarrón interactivo	4	unidad	1.600,00	6.400,00
TOTAL				16.299,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	VALOR
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Suministros de oficina	311
Sueldos+ Beneficios	147.282
Servicios Básicos	5.760
Fondos de Reserva	-
Depreciación	16.246
Amortización	620
Total Gastos Administrativos	170.219
Total Gastos Administrativos. Flujo	153.353
Equipo deportivo	2.000
GASTOS DE VENTAS	
Suministros de limpieza	273
Publicidad	5.050
Total Gastos Ventas	5.323
Subtotal gastos administrativos y ventas	160.676
Subtotal mensual	13.390
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	40.169

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

CONCEPTO	VALOR	FUENTE
RUC	0	SRI
Asesoramiento constitución de la Sociedad	500	Particular
Patente municipal	2.300	I. Municipio de Quito
Permiso de funcionamiento	0	Ministerio de Educación
Permiso del cuerpo de bomberos	300	Cuerpo de bomberos de Quito
TOTAL	3.100	

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GASTOS ADMINISTRATIVOS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	311	327	343	360	378
Sueldos+ Beneficios	147.282	154.647	162.379	170.498	179.023
Servicios Básicos	5.760	5.760	5.760	5.760	6.048
Fondos de Reserva		11.690	12.275	12.888	13.533
Depreciación	16.246	16.246	16.246	16.246	16.246
Amortización	620	620	620	620	620
Total Gastos Administrativos	170.219	189.289	197.622	206.372	215.847
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS FLUJO	153.353	172.423	180.756	189.506	198.981

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

SERVICIOS BÁSICOS

CONCEPTO		AGUA	LUZ	TELÉFONO	INTERNET
Empresa	Costo mensual	200,00	200,00	80,00	100,00
	Costo anual	2.400,00	2.400,00	960,00	1.200,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

GASTOS DE VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de limpieza	273	286	300	315	331
Publicidad	5.050	315	331	347	365
TOTAL GASTOS VENTAS	5.323	601	631	663	696

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

ROL DE PAGOS

ÁREAS	CARGO	No Pe.	REMUNE RACIÓN MENSUAL	REMUNE RACIÓN ANUAL	13RO	14TO	V A C.	APORTE PATRONAL 12,15%	REMUNE RACIÓN ANUAL	TOTAL REMUNE RACIÓN ANUAL
DIRECTIVO	Gerente General	1	1.100,00	13.200,00	1.100,00	264,00	-	135,85	14.699,85	14.699,85
	Gerente Deportivo	1	950,00							
	Coordinador Formación y Recreación	2	850,00	10.200,00	850,00	264,00	-	104,98	11.418,98	22.837,95
P. TÉCNICO	Entrenador Deportivo	12	325,00	3.900,00	325,00	264,00	-	40,14	4.529,14	54.349,65
PERSONAL DE APOYO	Jefe Financiero	1	650,00	7.800,00	650,00	264,00	-	80,28	8.794,28	8.794,28
	Coordinador Talento H.	1	550,00	6.600,00	550,00	264,00	-	67,93	7.481,93	7.481,93
	Asistente de Adquisiciones y Logística	1	450,00	5.400,00	450,00	264,00	-	55,58	6.169,58	6.169,58
	Secretaria	1	300,00	3.600,00	300,00	264,00	-	37,05	4.201,05	4.201,05
	Coordinador Bienestar E.	1	450,00	5.400,00	450,00	264,00	-	55,58	6.169,58	6.169,58
	Recepcionista	1	270,00	3.240,00	270,00	264,00	-	33,35	3.807,35	3.807,35
	Médico	1	600,00	7.200,00	600,00	264,00	-	74,10	8.138,10	8.138,10
	Asistente de Marketing y R.P.	1	500,00	6.000,00	500,00	264,00	-	61,75	6.825,75	6.825,75
PERS. LIMP. Y MANT.	Polifuncional	1	270,00	3.240,00	270,00	264,00	-	33,35	3.807,35	3.807,35
TOTAL			7.265,00							147.282,39

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

PUBLICIDAD

MATERIAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	TOTAL PRIMER MES	AÑO 1	AÑO 2
Asesoría de imagen	1	2.100	2.100	2.100	
Rótulo	1	800	800	800	
Página web	1	1.000	1.000	1.000	50
Catálogos	300	3	900	900	
Volantes	2.000	0,125	250	250	250
TOTAL			5.050	5.050	300

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

DEPRECIACIÓN ACTIVOS

CONCEPTO	%	COSTO	DEP MENSUAL	DEP. AÑO 1	DEP- AÑO 2	DEP. AÑO 3	DEP. AÑO 4	DEP- AÑO 5	TOTAL
Muebles y enseres	10	11.025,00	91,88	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	5.512,50
Maquinaria y equipo	10	12.136,00	101,13	1.213,60	1.213,60	1.213,60	1.213,60	1.213,60	6.068,00
Equipo de computación	33,33	16.299,00	452,70	5.432,46	5.432,46	5.432,46	5.432,46	5.432,46	27.162,28
Material deportivo	10	1.515,00	12,63	151,50	151,50	151,50	151,50	151,50	757,50
Construcciones	5	166.920,00	695,50	8.346,00	8.346,00	8.346,00	8.346,00	8.346,00	41.730,00
TOTAL			1353,84	16.246,06	16.246,06	16.246,06	16.246,06	16.246,06	81.230,28

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya

AMORTIZACIÓN ACTIVOS

CONCEPTO	AÑOS	VALOR	AMORT. MENSUAL	AMORT. AÑO 1	AMORT. AÑO 2	AMORT. AÑO 3	AMORT. AÑO 4	AMORT. AÑO 5	TOTAL
Gastos de constitución	5	3.100,00	51,67	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	3.100,00
Total				620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	3.100,00

Elaborado por: Carlos Eduardo Freire Moya